



# **Universidad Nacional Mayor de San Marcos**

**Universidad del Perú. Decana de América**

**Facultad de Ciencias Administrativas**

**Escuela Profesional de Administración**

## **Agilidad empresarial como factor clave en la transformación digital desde la perspectiva de los trabajadores de la Banca Múltiple, Lima 2020**

### **PROYECTO DE TESIS DE INVESTIGACIÓN**

Para optar el grado académico de Bachiller en Ciencias Administrativas

#### **AUTOR**

Alessandra de Fatima ESPINOZA MARTHANS

#### **ASESOR**

Mg. Allan Herminio VARGAS GARCÍA

Lima, Perú

2021



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

## Referencia bibliográfica

---

Espinoza, A. (2021). *Agilidad empresarial como factor clave en la transformación digital desde la perspectiva de los trabajadores de la Banca Múltiple, Lima 2020*. [Proyecto de tesis de investigación de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de Administración]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

---

## Hoja de metadatos complementarios

Código ORCID del autor	“—”
DNI o pasaporte del autor	73671489
Código ORCID del asesor	<a href="https://orcid.org/0000-0003-2092-8706">https://orcid.org/0000-0003-2092-8706</a>
DNI o pasaporte del asesor	09925339
Grupo de investigación	Gestión Verde
Agencia financiadora	Sin financiamiento
Ubicación geográfica donde se desarrolló la investigación	<p>País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima</p> <p>Coordenadas geográficas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Latitud: -12.0453</li><li>• Longitud: -77.0311</li></ul>
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2020
Disciplinas OCDE	<p>Negocios, Administración</p> <p><a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04</a></p>



Acta de Sustentación del Proyecto de Tesis de Investigación  
N° 0011/V-FCA-EPA/2021

Modalidad de Sustentación del Proyecto de Tesis de Investigación

Resolución Rectoral N° 0744-R-20

Resolución Decanal N° 000273-2020-D-FCA/UNMSM

Resolución Decanal N° 000857-2020-D-FCA/UNMSM

Resolución Directoral N° 007/FCA-EPA/2021

Resolución Decanal N° 000162-2021-D-FCA/UNMSM

Lima, 22 de febrero de 2021

Siendo las 14:00 horas y reunido el Jurado Evaluador integrado por los siguientes docentes:

Presidente : Dr. José Antonio Villacorta Huapaya  
Miembro : Mg. Sara María Manchego Odar  
Miembro : Lic. Sergio Fernando Podestá Cuadros  
Docente Asesor : Mg. Allan Herminio Vargas García

Para evaluar el proceso de sustentación del Proyecto de Tesis de Investigación para obtener el Grado Académico de Bachiller en Ciencias Administrativas de la estudiante:

**Alessandra de Fatima Espinoza Marthans**

Los integrantes del Jurado Evaluador califican con **Diecinueve (19) aprobada con máximos honores** a la Sustentación del Proyecto de Tesis de Investigación titulada **“Agilidad empresarial como factor clave en la transformación digital desde la perspectiva de los trabajadores de la Banca Múltiple, Lima 2020”**; de acuerdo a la Legislación Universitaria y a la documentación sustentatoria que se acredita, en mérito de lo cual, el Jurado Evaluador declara **Apta** para que se le otorgue el Grado Académico de:

**Bachiller en Ciencias Administrativas**

Conforme a las Disposiciones Legales vigentes, siendo las 14:56 horas se levanta la sesión y en fe de lo actuado firman la presente:



Dr. José Antonio Villacorta Huapaya  
Presidente



Mg. Sara María Manchego Odar  
Miembro



Lic. Sergio Fernando Podestá Cuadros  
Miembro



Mg. Allan Herminio Vargas García  
Docente Asesor

*A mi mamá, mi papá y mi hermano,  
por ser los motores de mi vida.*

## **AGRADECIMIENTOS**

A toda mi familia que siempre estuvo presente en toda esta linda etapa universitaria, de inicio a fin.

Al profesor Edgar Armas por guiarme en todo el proceso de la investigación.

Al profesor Allan Vargas porque gracias a todo su aporte pudimos lograr este resultado.

## RESUMEN

El entorno empresarial actual se encuentra inmerso en un ciclo de rápido crecimiento y constantes innovaciones. Lo que ayer marcaba tendencia en el mercado, hoy es reemplazado por algo mejor, novedoso y más digital. La digitalidad ha marcado el inicio de un camino de grandes cambios y respuestas rápidas. Todo ello ha impulsado a que las organizaciones, en su afán de mantener su competitividad en el mercado, se embarquen en un proceso de transformación no solo a nivel digital, sino también cultural y organizacional. La agilidad, o más conocida como *agile*, se ha convertido en el aliado perfecto para lograr resultados exitosos de este proceso de cambio.

El presente proyecto de tesis, bajo un enfoque cualitativo, pretende dar respuesta al por qué la agilidad se constituye en el medio ideal para aprovechar esta transformación, cuáles serían los motivadores para adoptar agilidad, los cambios que se requieren adoptar en la organización a consecuencia de incorporar el modelo ágil y los principales desafíos a los que se enfrenta en su implementación. Para ello, en el Capítulo 1 se plantea el problema a investigar; en el Capítulo II, se presentan los antecedentes y se sientan las bases teóricas en las que se sustenta la investigación; en el Capítulo III, se definen los supuestos hipotéticos y las categorías de análisis y finalmente, en el Capítulo IV se detalla la metodología que seguirá la investigación.

***Palabras clave: agilidad empresarial, pensamiento ágil, metodologías ágiles, transformación digital, banca múltiple.***



## ABSTRACT

Today's business environment is submerged in a cycle of rapid growth and constant innovation. What was on trend in the market yesterday, today is replaced by something better, new, and more digital. Digitality has marked the beginning of a path of great change and rapid responses. All this has encouraged organizations, in their desire to maintain their competitiveness in the market, to be involved on a transformation process not only digitally, but also culturally and organizationally. Agility, or better known as agile, has become the perfect partner to achieve successful results from this change process.

This thesis project, under a qualitative approach, aims to answer why agility is the key factor to take advantage of digital transformation, select the motivators to adopt agility, the changes that need to be adopted in the organization as a result of incorporating the agile model and the main challenges they face in its implementation. To do this, Chapter 1 presents the problem to be investigated; in Chapter II, the antecedents are presented and the theoretical foundations on which the research is based are laid; in Chapter III, the hypothetical assumptions and the analysis categories are defined and finally, in Chapter IV the methodology that the investigation will follow is detailed.

***Keywords: business agility, agile mindset, agile methodologies, digital transformation, multiple banking.***

## TABLA DE CONTENIDO

<b>Capítulo 1 : PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Situación problemática .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Formulación del problema.....</b>	<b>5</b>
<i>1.2.1 Problema general.....</i>	<i>5</i>
<i>1.2.2 Problemas específicos.....</i>	<i>5</i>
<b>1.3 Objetivos de la investigación .....</b>	<b>6</b>
<i>1.3.1 Objetivo general.....</i>	<i>6</i>
<i>1.3.2 Objetivos específicos .....</i>	<i>6</i>
<b>1.4 Justificación de la investigación .....</b>	<b>6</b>
<i>Importancia de la investigación.....</i>	<i>6</i>
<i>Viabilidad de la investigación.....</i>	<i>8</i>
<i>Relación de la investigación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible .....</i>	<i>8</i>
<b>1.5 Limitaciones de la investigación.....</b>	<b>12</b>
<b>Capítulo 2: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Antecedentes del estudio .....</b>	<b>13</b>
<i>2.1.1 Transformación digital .....</i>	<i>13</i>
<i>2.1.2 Agilidad (“agile”).....</i>	<i>20</i>
<b>2.2 Bases teóricas .....</b>	<b>26</b>
<i>2.2.1 Agilidad empresarial.....</i>	<i>27</i>
<i>2.2.1.1 Definición de agilidad. ....</i>	<i>29</i>

2.2.1.2	<i>Inicios de la agilidad.</i>	31
2.2.1.3	<i>Valores ágiles.</i>	32
2.2.1.4	<i>Principios del Manifiesto Ágil.</i>	32
2.2.1.5	<i>Características de una organización ágil</i>	34
2.2.1.6	<i>Construcción de un modelo operativo ágil</i>	39
2.2.1.7	<i>Frameworks ágiles</i>	45
2.2.1.8	<i>Motivadores para adoptar agilidad.</i>	51
2.2.1.9	<i>Cambios organizacionales como consecuencia de la agilidad.</i>	52
2.2.1.10	<i>Desafíos que se presentan al adoptar agilidad.</i>	54
2.2.2	<i>Transformación digital</i>	56
2.2.2.1	<i>Definición de transformación digital.</i>	56
2.2.2.2	<i>Modelo de madurez digital</i>	57
2.2.2.3	<i>Roadmap de la transformación digital</i>	60
2.3	<b>Definición de términos básicos</b>	63
<b>Capítulo 3 : SUPUESTOS Y CATEGORÍAS</b>		66
3.1	<b>Hipótesis o supuestos hipotéticos.</b>	66
3.2	<b>Sistemas y categorías de análisis</b>	67
<b>Capítulo 4 : METODOLOGÍA</b>		70
4.1	<b>Diseño metodológico.</b>	70
4.2	<b>Diseño muestral</b>	72
4.3	<b>Técnicas e instrumentos de recolección de información</b>	72

4.4	Técnicas de análisis de datos cualitativos .....	73
4.5	Aspectos éticos .....	76
	Referencias.....	78
	APÉNDICES .....	87
	Apéndice A. Matriz de consistencia .....	88
	Apéndice B. Matriz de categorización de temas .....	89
	Apéndice C. Instrumento de recopilación de datos .....	91

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> 10 prácticas de gestión que diferencian a las organizaciones más ágiles de las menos ágiles .....	38
<b>Tabla 2</b> Modelo de madurez digital.....	59
<b>Tabla 3</b> Cronograma de actividades a seguir en el proceso de investigación.....	77

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Avance de transformación digital según industrias .....	2
<b>Figura 2</b> Índice de Madurez Digital en las empresas peruanas .....	3
<b>Figura 3</b> Impactos en la organización en el contexto de una transformación ágil .....	24
<b>Figura 4</b> De organizaciones como “máquinas” a “organismos vivos” .....	29
<b>Figura 5</b> Cinco características de una organización ágil en función de cinco dimensiones clave	<b>35</b>
<b>Figura 6</b> Dimensiones de la organización involucradas en la construcción de un modelo operativo ágil.....	40
<b>Figura 7</b> Etapas principales en la construcción de un modelo operativo ágil .....	41
<b>Figura 8</b> Definición del blueprint como pieza clave en la construcción de un modelo operativo ágil.....	42
<b>Figura 9</b> Eventos Scrum.....	49
<b>Figura 10</b> Roadmap del proceso de transformación digital.....	60
<b>Figura 11</b> Diseño metodológico de la investigación .....	71
<b>Figura 12</b> Proceso cualitativo de la investigación.....	74
<b>Figura 13</b> Proceso de análisis cualitativo de datos a seguir en la investigación.....	75

## Capítulo 1 : PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Situación problemática

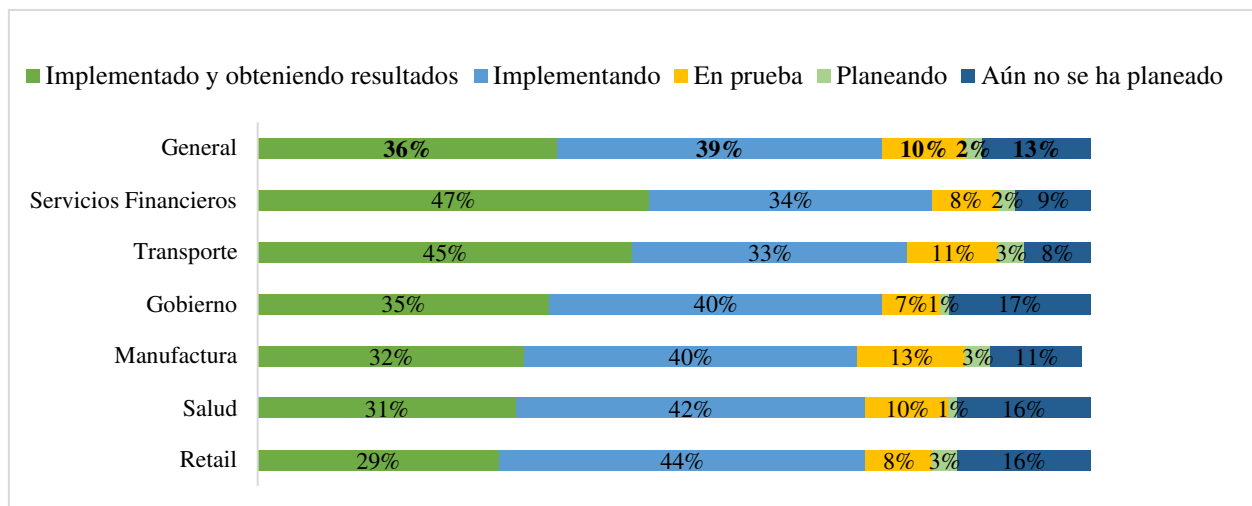
Los modelos tradicionales de negocio ya no son los mismos de hace apenas unos 5 años. La velocidad con la que se renueva la tecnología ha provocado que los ciclos de vida de un producto o servicio se reduzcan, los canales por los que estos eran promocionados o vendidos se renueven, las demandas de los clientes sean más volátiles o que la misma dinámica de los mercados cambie totalmente. Todo esto obliga a las empresas a responder y adaptarse a esta nueva realidad. Todos los sectores económicos han sentido el impacto de la digitalización, y sin duda, el mundo de los servicios financieros y bancarios no ha sido ajeno a esto.

En consecuencia, las empresas se están embarcando en un proceso conocido como Transformación Digital, integrando la tecnología en la forma de operar de la empresa que los permitan competir y subsistir en este entorno económico con condiciones volátiles, de incertidumbre, complejas y ambiguas (VUCA por sus siglas en inglés).

En base al “*Global Digital Transformation Survey Report*” a cargo de Fujitsu (2019), como podemos ver en la Figura 1, donde se encuestaron a 900 líderes empresariales de 9 países a fin de evaluar el progreso en temas de transformación digital, los resultados arrojaron que el 87% de las compañías ya se encuentran inmersos en el camino de la transformación digital. Asimismo, en el análisis por industria, el reporte mostró que precisamente el sector de servicios financieros y banca son los que están liderando este cambio con un 81% de empresas que ya han implementado este proceso de cambio.

**Figura 1**

*Avance de transformación digital según industrias*



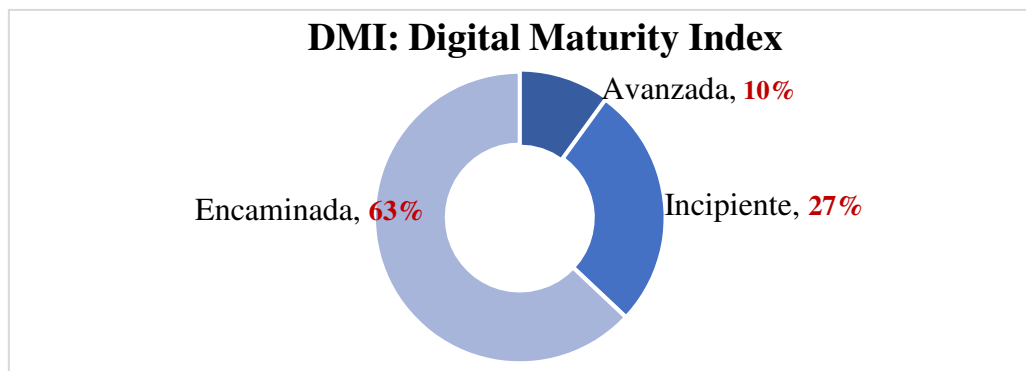
*Nota:* Adaptado de “*Global Digital Transformation Survey Report*” (pág.4), por Fujitsu, 2019.

A nivel regional, IDC (2019) muestra que el 85% de las empresas en América Latina ya se encuentran inmersos en un proceso de transformación digital, siendo estas agresivas en aprovechar la tecnología para reinventar sus modelos de negocios a fin de competir en los nuevos mercados ofreciendo productos y servicios que se adapten a las exigentes necesidades actuales.

En línea con la tendencia mundial y regional, en Perú también se ha analizado el progreso de las compañías peruanas en función a este tema. Así, Acosta y Escudero (2020), publicaron a través de EY Perú, un “Estudio sobre la percepción de Madurez Digital en las empresas peruanas”, realizado en enero del 2019. El estudio demostró que el 63% de las organizaciones peruanas están encaminadas en un proceso de transformación digital con oportunidades de mejora para hacer que su integración digital sea de manera uniforme, tal como se presenta en la Figura 2.

**Figura 2**

*Índice de Madurez Digital en las empresas peruanas*



*Nota:* Adaptado de “Estudio sobre la percepción de madurez digital en las empresas del Perú”, por Acosta y Escudero, 2020, EY Perú.

Asimismo, el estudio analiza el Índice de Madurez Digital (DMI por sus siglas en inglés) según sectores económicos, mostrando que seguido del sector de telecomunicaciones con un DMI del 68% se encuentra el sector bancario con DMI del 63%, guardando estrecha relación con lo publicado por Fujitsu (2019).

En consecuencia, resulta evidente que el sector de la banca múltiple viene avanzando a paso firme desarrollando nuevas capacidades digitales. Aún más, este proceso se ha intensificado debido a la crisis actual a causa de la Covid 19 en la que, por ejemplo, los canales digitales bancarios se han convertido en la mejor alternativa para realizar transacciones sin tener que salir de casa. De hecho, según el último informe bancario publicado por Asbanc (2020), en mayo de este año, mostró que el uso de los canales digitales superó significativamente a los presenciales para realizar operaciones de pago. En ese sentido, la institución manifiesta que, la crisis impulsa a seguir orientando a las instituciones del sistema financiero a continuar en sus esfuerzos por orientar a sus clientes hacia la sustitución de canales de atención presenciales por virtuales como



medio de pago. “El desarrollo de sistemas de ciberseguridad ha demostrado que estos canales pueden ser tan o más seguros que los presenciales, lo cual ha sido clave para su consolidación” (Asbanc, 2020, pág. 1). En línea con Asbanc, una reciente encuesta de Ipsos realizada del 27 de abril al 18 de mayo de este año arrojó que la banca móvil se convirtió en el canal bancario más usado en medio del aislamiento social obligatorio que vivió el país. Sin duda, la coyuntura actual representa una oportunidad y reto para que las empresas de la banca múltiple continúen en su trabajo de digitalizar la banca peruana.

Sin embargo, embarcarse en una transformación digital va más allá de solo adoptar herramientas digitales avanzadas. Fujitsu (2019) hace mención que son seis factores claves que tienen un fuerte impacto en el éxito de una transformación digital: (1) liderazgo, (2) ecosistema, (3) empoderamiento de las personas, (4) el valor de la Data, (5) la integración del negocio y (6) un enfoque de gestión basado en la agilidad, denominándolos como los "músculos digitales".

En ese sentido, en los últimos años se ha venido trabajando bajo uno de los principales movimientos que están impulsando el cambio organizacional: la agilidad o “*Agile*”. Esta es aclamada como la filosofía empresarial basada en equipos rápidos y autogestionados para la innovación y con el potencial de transformar una empresa. Ha entrado oficialmente en la corriente principal de la gestión corporativa (Rigby et al., 2020). De igual forma, Everis (2020) refiere que "la adopción de la agilidad se ha convertido en una estrategia de transformación del *mindset* de las organizaciones permitiéndoles mejorar en su capacidad de adaptación al cambio, eficiencia, generación de conocimientos rápidos y horizontales entre los equipos" (pág. 2).

En base a IDC (2019), en América Latina el 64% de las prácticas en la gestión de nuevas iniciativas se dan bajo un esquema tradicional de paso a paso y solo el 36% bajo prácticas ágiles. En el Perú solo el 40% se dan bajo prácticas ágiles.

Es así como la agilidad se configuraría como un medio para que las empresas bancarias puedan responder y ofrecer rápidamente productos digitales en cortos períodos de tiempo al mismo tiempo que va otorgando múltiples beneficios en todas las dimensiones claves de una organización.

En consecuencia, el presente trabajo de investigación pretende analizar de qué manera, bajo el contexto de transformación digital del sector bancario, la agilidad se constituye como un factor clave en el éxito de este cambio hacia la digitalización de la banca.

## **1.2 Formulación del problema**

### ***1.2.1 Problema general***

¿De qué manera la agilidad constituye un factor clave en la transformación digital entendido a través de la perspectiva de los mismos trabajadores de la banca múltiple?

### ***1.2.2 Problemas específicos***

**PE1:** ¿Cuáles son los motivos por los que se decide adoptar la agilidad como parte de su transformación digital en el sector de la banca múltiple?

**PE2:** ¿Qué cambios se requieren adoptar a nivel organizacional tras incorporar el modelo ágil como parte del proceso de transformación digital en el sector de la banca múltiple?

**PE3:** ¿Cuáles son los desafíos a los que se enfrenta la agilidad en el contexto de transformación digital en el sector de la banca múltiple?

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### ***1.3.1 Objetivo general***

Explicar la manera en la que la agilidad constituye un factor clave en la transformación digital de la banca múltiple de la ciudad de Lima, año 2020.

#### ***1.3.2 Objetivos específicos***

**OE1:** Conocer los motivos para incorporar la agilidad como parte de la transformación digital del sector de la banca múltiple.

**OE2:** Determinar los cambios que se requieren adoptar a nivel organizacional tras incorporar el modelo ágil como parte del proceso de transformación digital del sector de la banca múltiple.

**OE3:** Identificar los desafíos a los que se enfrenta la agilidad en el contexto de transformación digital en el sector de la banca.

### **1.4 Justificación de la investigación**

#### ***Importancia de la investigación***

Las empresas y las personas nos encontramos embarcados en una era digital, los estilos de vida van cambiando a medida que la tecnología evoluciona, las exigencias de los clientes se hacen cada vez más fuertes, lo que ayer funcionaba hoy puede ya no ser útil, etc. Ante esto, las empresas se ven en la necesidad de ir adaptando su actual modelo de gestión. Los modelos tradicionales caracterizados por la burocracia, densidad, documentación excesiva o los planes largos ya no se adaptan a este contexto. Tiene cada vez menos sentido iniciar proyectos muy extensos debido al riesgo que se corre en que los requerimientos iniciales muten y que aquellas

propuestas queden simplemente viejas y obsoletas. En ese sentido, resulta crucial cambiar el chip y la forma de trabajo de las organizaciones en el contexto actual.

Es por ello por lo que resulta importante tratar un tema que se está ganando espacio como el enfoque que necesitan las empresas para superar tiempos turbulentos y de incertidumbre. La agilidad empresarial se convierte en un prerrequisito para que las empresas se mantengan en pie. Muchas empresas entienden que innovar y cambiar sus hábitos de comportamiento organizacional serían la clave para volverse más competitivos. Sin embargo, aún encuentran difícil hacerlo o no saben qué camino seguir para lograrlo. La agilidad libera y fomenta ese espíritu innovador y brinda una visión de cómo mejorar lo que ofrecen a sus clientes internos y externos. Además, permite transformar el ambiente de trabajo de los colaboradores, haciendo que sus trabajos sean más gratificantes, competitivos y desafiantes.

Estamos atravesando un momento en el que es clave una respuesta rápida, la agilidad nos impulsa a otorgar respuestas de valor a nuestros clientes en menos tiempo, ir construyendo productos y servicios mínimos viables desde el inicio, con opción de ser perfeccionados pero que desde ya podrían ser usados en condiciones básicas por el cliente.

En suma, esta investigación pretende servir de referencia para aquellas empresas que están adentrándose en el mundo de la era digital de manera que encuentren en agilidad, a su mejor aliado para este camino de adaptaciones y urgencia de respuestas rápidas. Con la información brindada, sobre la base de las experiencias de los actores de la banca múltiple, podrán tener un norte de qué mejores prácticas incorporar, cómo potenciar el valor de los productos y servicios que ofrecen a sus clientes, cómo volver atractiva a su organización y hacer de ella un espacio que sea competitivo para sus colaboradores y *stakeholders*.

### ***Viabilidad de la investigación***

Otro aspecto importante del planteamiento del problema es la viabilidad de la investigación. Para ello, se debe tener en consideración la disponibilidad de tiempo, recursos económicos, humanos y materiales. Además, para lograr obtener los datos en el campo de estudio, es indispensable que tengamos acceso al contexto donde se realizará el estudio. Es decir, preguntarnos si es posible llevar a cabo esta investigación (Hernández et al., 2014, p. 41). Bajo estas premisas, la investigación cumple con todos los aspectos claves de tiempo, recursos financieros, humanos y materiales para llevar adelante la presente investigación. Además, se dispone de los antecedentes y referencias que dan soporte a la investigación. Hay una vasta literatura en los principales repositorios virtuales tanto nacionales e internacionales y datos estadísticos que hacen viable tener fuentes confiables de información.

Por otro lado, se conoce de cerca el comportamiento del sector de la banca múltiple debido a la experiencia laboral de la autora de la investigación en una institución líder a nivel nacional. Por esto, se dispone de una red de contactos con experiencia en la materia que podrían ser consultados a lo largo de la realización del trabajo de investigación.

### ***Relación de la investigación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible***

Otro aspecto importante de la investigación es su relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) promulgados por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), alineándose al ODS 9: Industria, innovación e infraestructura.

En la actualidad, una nación que busca un crecimiento sostenible para su gente invierte en investigación y desarrollo (I+D), lo cual les permite innovar y hacer mucho más atractivo los sectores de su economía. Perú, gasta solo el 1% del PBI en I+D, lo cual hace que sea muy

limitada la generación de proyectos altamente competitivos para la industria nacional (Almeida, 2019). Por otro lado, según Ipsos (2020) en una encuesta realizada en 27 países sobre la satisfacción pública en cuanto a infraestructura la cual engloba carreteras, vías aéreas, servicios públicos como electricidad, agua, internet y comunicaciones, se obtuvo que en el Perú el 47% de los encuestados no se encuentran satisfechos con la infraestructura nacional. Este número se ubica bajo el promedio global que mantiene índices de satisfacción del 43%.

Este objetivo, precisamente, busca que a través de la innovación se desarrolle infraestructura sostenible, invierta en investigaciones científica, promueva la industrialización nacional a fin de que se logre reducir las brechas tecnológicas y digitales existentes que causa que miles de personas no puedan gozar de los beneficios de inmediatez o acceso a la información, las mismas que se traducen en limitadas oportunidades de desarrollo en sus vidas (Organización de las Naciones Unidas, 2020).

Es así como podríamos decir que las grandes innovaciones en tecnología han mejorado muchos aspectos de las condiciones de vida de las personas. Sin embargo, así como ha sido un habilitador también ha originado que las brechas entre las condiciones de vida de las personas alrededor del mundo se vean incrementadas.

En la coyuntura actual, se ha intensificado la importancia de las tecnologías de información y comunicación para lograr mantenerse conectados, pero a la vez ha hecho notoria las brechas digitales existentes en la población. El hecho de vernos forzados a estar en casa hizo que recurramos al mundo digital para poder continuar con nuestro día a día, sea en el trabajo, en la escuela o la universidad, notando que aún muchas de las empresas e instituciones peruanas no tiene la capacidad para atender estos nuevos requerimientos de la población. Por ejemplo, en el caso de la educación a distancia se evidenció que las escuelas peruanas sean privadas o públicas aún no tenían las capacidades digitales para poder seguir operando a distancia. Es así como una

de las mayores consecuencias debido, precisamente a las brechas digitales existentes, fue el incremento de la tasa de deserción escolar presentado en el país por la ausencia de herramientas digitales, televisión, radio o acceso a internet por parte de los niños en edad escolar para poder mantenerse estudiando a distancia. Así, según datos del Ministerio de Educación, hasta julio del 2020 la tasa de deserción en primaria aumentó de 1.3% en 2019 a 3.5% en 2020. De igual forma, en secundaria la tasa pasó de 3.5% a 4%, dando un total de 230 000 alumnos que dejaron de estudiar debido a la coyuntura (RPP, 2020). Esta situación claramente se intensificó en zonas rurales o de la amazonia donde las brechas son aún mayores.

Por otro lado, al interior del país, donde las brechas por acceso a internet y herramientas digitales es alta, en la coyuntura de la pandemia se registraron incrementos notables en cuanto al uso de internet. Según el portal de noticias de la web del Gobierno del Perú, la región Huancavelica registró el mayor crecimiento de internet móvil con 90% de uso en el mes de junio en comparación de febrero del mismo año. Otras regiones que presentaron altos índices de crecimiento fueron Ayacucho (52%), Apurímac (48%) y Madre de Dios (47%). A nivel nacional, el consumo de internet tuvo un notable incremento en junio del 2020 en comparación con febrero del mismo año, pasando de 217 491 millones de megabytes a 265 008 millones de MG (+22%). Este incremento debido a la intensificación del trabajo remoto, educación a distancia, pago de servicios y, en general, la migración del quehacer diario a lo digital. En línea con ello, Datum Internacional (2020), presentó en agosto, los resultados de una encuesta realizada a más de 2000 personas donde precisamente estudiaron el comportamiento online de los mismos en el contexto actual del Covid 19 para ver qué actividades realizaban y cuánto tiempo invertían en esto. Se llegó a que el tiempo de navegación en internet por persona durante la cuarentena fue de 4 horas y 14 minutos en promedio, distribuidas a través del uso de redes sociales, comercio, ocio, comunicaciones, teletrabajo y tareas. Una de las categorías que tuvo mayor % de incremento en

visitas a sitios web/apps fue el sector financiero con un 39% de visitas. Esto debido, fundamentalmente, al interés de las personas en cuestiones de entrega de bonos, retiros de AFP, programas de acceso a créditos y pago/consultas de servicios. De hecho, en un análisis de las 25 aplicaciones con mayor cantidad de visitas durante la pandemia se situaron las aplicaciones del BCP (29%), Interbank (17%), BBVA (12%), Yape (11%) y Scotiabank (12%). Como bien precisa Datum, este cambio en los comportamientos de los clientes suponen retos para las diferentes categorías en la integración de lo digital como medio para mantenerse conectados.

De hecho, esta información está sumamente ligada con lo brindado por Asbanc (2020) que mostraron que, en mayo del 2020, del total de operaciones realizadas a través de canales de atención, el 52% fue a través de canales digitales (28% banca móvil, 11% sitio web de los bancos, 13% otros medios virtuales). Esto sin duda marca un desafío para los bancos en su afán de digitalizar sus servicios y llegar a más usuarios lo cual “(...) permitirá también realizar avances importantes en materia de inclusión financiera” (Asbanc, 2020, pág. 3).

Precisamente en el contexto actual, los medios digitales bancarios se convirtieron en el mejor aliado para la transferencia de bonos y otros programas de ayuda hacia las personas más afectadas. Sin embargo, la realidad también muestra que “el uso de medios digitales en la población no es masivo. (...) La falta de acceso a internet y dispositivos electrónicos de personas que residen en zonas urbanas periféricas o rurales pobres las deja excluidas de recibir el apoyo estatal” (Tambini & Díaz, 2020). Sin duda los bancos vienen trabajando en ofrecer mayores facilidades en las aperturas de cuentas bancarias para todos los peruanos. Por ejemplo, bancos como el BBVA, BCP, Scotiabank ya cuentan con apertura de cuentas a través de canales digitales de manera fácil y sencilla.

Este es un constante reto para el Estado, buscar desarrollar la infraestructura necesaria para llegar a zonas que, por ejemplo, aún no cuentan con conectividad a internet. Otro punto es



educar a la población en materia financiera y tecnológica, para que de la mano con las instituciones bancarias puedan acortar las brechas financieras y digitales del país.

De esta manera, esta investigación pretende estudiar la forma en que agilidad viene siendo integrada en el día a día de las instituciones bancarias a fin de lograr sus objetivos de digitalización, llegada a más personas y educación e inclusión financiera. A través de la innovación, lo cual les permite ofrecer constantemente valor hacia sus clientes, se convierten en aliados en la creación de infraestructura sostenible al acceso de todos los peruanos.

### **1.5 Limitaciones de la investigación**

El mundo entero atraviesa una pandemia sanitaria debido a la propagación del Covid 19. Perú no es ajeno a tal situación, en el país se vive un estado de emergencia sanitaria nacional con restricciones en la realización de ciertas actividades y con la declarativa de que la población permanezca, en la medida de lo que se pueda, en sus hogares para reducir la proliferación del virus. En ese sentido, la realización de visitas de campo a instituciones de la banca múltiple para el desarrollo de la presente investigación se verá limitada. Sin embargo, esto no configura un impedimento determinante, pues se optará por la obtención de datos con los diversos participantes a través de medios digitales.

## **Capítulo 2: MARCO TEÓRICO**

En este capítulo abordaremos el desarrollo de la perspectiva teórica de la investigación. Hernández et al. (2014) refieren. “Una vez planteado el problema de estudio (es decir, cuando ya se tienen los objetivos y preguntas de investigación) y cuando además se ha evaluado su relevancia y factibilidad, el siguiente paso consiste en sustentar teóricamente el estudio” (pág. 93).

En ese sentido se revisará literatura previa como investigaciones técnicas especializadas, reportes mundiales, tesis nacionales e internacionales, artículos científicos e informes de manera selectiva que se consideren válidos para sustentar el problema en estudio. De esta manera, como refieren los autores antes mencionados, la perspectiva teórica brindará un panorama sobre dónde se ubica el planteamiento descrito anteriormente dentro del campo de conocimiento ya existente.

### **2.1 Antecedentes del estudio**

#### ***2.1.1 Transformación digital***

La era digital actual ha cambiado el modo de operar de las empresas obligándolos a adaptarse a una nueva forma de hacer negocio que pueda hacer frente a un cliente cada vez más exigente. Dicho en otras palabras, “la necesidad de transformar a los negocios (...) en un mundo empoderado por la digitalidad se ha convertido en no solo una urgencia, sino en algo esencial e inevitable” (Perkin & Abraham, 2017, pág. 4) . Sin embargo, estos cambios empresariales que vienen impulsadas por una disrupción tecnológica, “no deben ser conducidos únicamente alrededor de la tecnología, sino de las personas. (...), más allá de la mejora tecnológica, estas pasan por un proceso de cambio fuerte de la manera como trabajan” (EY Perú, 2016, pág. 84). Es

decir, la transformación digital implica que las empresas, como Johnk et al. (2017) afirman, redefinan en el cómo conectan con los clientes, cómo operan y cómo crean valor para su organización. Lo cual implica, sin lugar a duda, un cambio organizacional profundo.

Todas las industrias, sin excepción, atraviesan esta ola transformacional. Por ende, no es ajeno que los cambios que enfrenta el sector bancario múltiple como muchos otros, se hacen cada vez más retadores, sobre todo a nivel de clientes y del entorno competitivo.

Por ejemplo, Uribe (2018) en su tesis para optar el grado de magíster en gestión y dirección de empresas por la Universidad de Chile, a la que tituló “Camino a la transformación digital en Retail Financiero”, tuvo como objetivo validar si la estrategia que perseguía la institución le brindaba bases sólidas para llevar a cabo una transformación como la digital. Se comprobó que la empresa en estudio entendió que la tecnología se constituye en un habilitador de la transformación, que esta nace desde la definición de estrategia y objetivos que deben incluir aspectos como el cambio a nivel estructural como cultural. Sin estos, la transformación se vería limitada. El autor refiere que el éxito viene impulsado por la capacidad y agilidad de transformar el modelo de negocio y la forma de pensar y trabajar de los actores clave. Asimismo, al aprovechar las nuevas tecnologías como el uso de la nube o el *Big data* para procesar grandes volúmenes de datos, permite conocer profundamente al cliente y trabajar en ofrecerle valor constante a fin de mejorar su experiencia con la empresa.

En línea con ello, Jibaja & Burgos (2018) en su tesis para optar el grado de máster en Dirección de Empresas por la PAD - Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, ¡titulada como “Transformación digital en Financiera Oh!”, plantearon como problemática estudiar el cómo la financiera en estudio gestiona iniciativas de innovación en un contexto de transformación digital a través de la creación de un laboratorio de innovación, en la cual, además, se trabaja bajo las metodologías *Agile*. Con esto, se plantearon dos objetivos claves de

estudio: (1) explicar el paso a paso de cómo iniciar, implementar y lograr que la transformación se internalice en toda la organización y (2) analizar la forma en que este nuevo enfoque de trabajo se comunique efectivamente a toda la organización involucrando a todos los niveles de la compañía. La investigación, finalmente, concluyó en que, en la financiera al ser una institución joven, puede enfrentar mucho mejor todos los cambios que conlleva un proceso de transformación digital además de tener el respaldo de un grupo tan importante como InterCorp. Este cambio se hace necesario para tener las herramientas y enfrentar al entorno competitivo en el que se encuentran. Por otro lado, su investigación señala la importancia que toma la estrategia de comunicación de la compañía para involucrar y comprometer a los diferentes miembros de la organización en el éxito de las nuevas iniciativas.

Por otro lado, Alvarado (2020) en su tesis presentada para optar el título profesional de Licenciada en Administración por la Universidad del Pacífico titulada como “El rol de la transformación digital en la formulación de la estrategia de negocio de empresas del sector financiero en el Perú”, planteó como objetivo el analizar y determinar cómo influye un proceso de transformación digital en la estrategia que persigue el negocio. Finalmente, luego de una investigación de casos y entrevistas a expertos de la banca se concluyó que este proceso de innovación genera en la empresa la optimización en los productos y servicios brindados generando una mejor experiencia hacia ellos a través de la apertura a canales digitales. Además, se señala que, efectivamente, el proceso de transformación digital tiene un fuerte impacto en la estrategia, propósito y modelos de negocio. Se precisa que en este contexto digital surgen nuevos modelos más ágiles, rápidos y disruptivos como las *Fintech*, así como nuevos modelos de trabajos como la agilidad que se centra en la creación de valor hacia el cliente.

En línea con ello, Cabrera y Castillo (2019) en su tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) bajo el

nombre de “Análisis de los principales factores que permitieron desarrollar una eficiente transformación digital en las principales empresas del sector banca múltiple peruano”, plantearon como objetivo central analizar cómo se lleva a cabo del proceso de transformación en las principales instituciones bancarias, así como identificar los puntos más resaltantes de todo este nuevo contexto bajo la perspectiva de los mismos colaboradores. A través de un enfoque mixto, con encuestas a los trabajadores y entrevistas a expertos de la banca en estos temas, se llegaron a los siguientes resultados: (1) el proceso de transformación digital presenta ciertos desafíos como lo es el foco en la seguridad cibernética y el presupuesto y la resistencia al cambio debido a la ausencia de un enfoque centrado en la agilidad, (2) se obtuvo que el principal motivo para ser parte de este proceso digital son las altas exigencias de los clientes por un entorno netamente digital y (3) desde el punto de vista de los colaboradores estos sí perciben una mejora significativa en sus funciones, desempeño e incorporación de habilidades digitales.

Por otro lado, Morante (2020) en su trabajo de investigación para obtener el grado de Bachiller en ingeniería industrial por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), titulada como “Transformación digital: conceptos claves y casos de éxito en el Perú”, se llegaron, luego de una revisión de la literatura y del análisis de casos de éxito de organizaciones que se embarcaron en un proceso de transformación digital como el Banco de Crédito del Perú, el BBVA Continental y Telefónica del Perú, a las siguientes conclusiones: la transformación digital no constituye una moda o tendencia pasajera. Esta se ha convertido en un nuevo enfoque de gestión que reconfigura la forma de operar de los negocios a fin de generar aumento en el valor brindado a los clientes a través del uso e integración de nuevas tecnologías digitales. Además, se concluye que el éxito de una transformación digital se desprende de la combinación de ciertos cambios culturales, estructurales, tecnológicos, organizacionales, de pensar y trabajar.

Es indudable que existe un alto potencial en aprovechar los beneficios de la tecnología para transformar el modelo de los negocios actuales, incluyendo sobre todo el operar de la banca múltiple nacional. El cambio de hábitos de consumo en los clientes financieros impulsa a ver a la banca como un servicio capaz de ofrecer una experiencia total al alcance de todos en cualquier momento. La banca debe trabajar para dejar de ser percibida como una entidad engorrosa, burocrática, jerárquica y compleja (idea concebida por las personas durante muchos años). Por el contrario, hoy debe enfocarse en convertirse en parte del día a día de las personas y ser vista como un servicio de fácil acceso, al alcance de todos en cualquier momento. Muchas instituciones bancarias se encuentran inmersos en este proceso de transformación que está trayendo múltiples beneficios tanto al negocio como al cliente.

Según revela la investigación de estudio de mercado titulado “La banca digital en América Latina: mejores prácticas y el giro hacia la banca como servicio”, realizado por Americas Market Intelligence (2020) por encargo de MasterCard, en el que se entrevistó a más de 1200 consumidores de la banca tradicional y digital de los principales bancos de América Latina, se obtuvieron valiosos *insights*. Aprovechando el potencial de que casi el 70% de la población latinoamericana cuenta con un smartphone con acceso a internet, la mayor parte de los bancos ha desarrollado aperturas de cuentas bancarias totalmente digitales apoyándose de autenticaciones de identidad en línea y verificación de firmas digitales. Esto significa claramente una nueva realidad en la que la principal vía de fidelización y atracción de clientes se hace a través de las experiencias digitales. Finalmente se precisa que para lograr esto, se requiere pasar de ser vista como organizaciones tradicionales para “convertirse en proveedores digitales ágiles” (Americas Market Intelligence, 2020, pág. 13).

En línea con ello, en el panorama nacional, el “Estudio de transformación digital de la banca en el Perú” a cargo de ISIL (2018), donde se encuestaron a 600 hombres y mujeres

bancarizados entre los 18 y 60 años residentes de Lima, reveló que el 81% de las personas considera que las operaciones y trámites bancarios son más rápidos que antes, un 73% percibe que la calidad del servicio ha mejorado y otro 60% se siente más seguro con los bancos de hoy. Asimismo, un 87% considera que su banco está diseñando productos que responden mejor a sus necesidades. Estos resultados constituyen oportunidades para las instituciones bancarias para seguir poniendo todos sus esfuerzos en convertir al sistema bancario múltiple en uno más innovador, ágil y funcional al alcance de todos para lograr, la tan ansiada, revolución digital bancaria.

Sin embargo, un proceso de transformación digital no solo se logra a través de la adquisición de tecnología, sino a través de un conjunto de prácticas, capacidades y habilidades adquiridas por las organizaciones. Por ejemplo, en una encuesta a líderes empresariales sobre transformación digital impulsada por la consultora mundial McKinsey & Company, De la Boutetietr et al. (2018) mostraron que el proceso de adaptarse a la transformación apunta a 21 mejores prácticas, que hacen que esta tenga más probabilidades de tener éxito. Estas 21 mejores prácticas se podrían dividir en cinco categorías: liderazgo, desarrollo de capacidades, empoderamiento de los trabajadores, herramientas de actualización y comunicación. Manifiestan que una clave relacionada con el éxito de las transformaciones digitales es establecer prácticas con nuevas maneras de trabajar como el aprendizaje continuo o entornos de trabajo abiertos. Asimismo, resulta vital empoderar el trabajo de los colaboradores de la organización incentivando que estos desafíen las viejas formas de trabajo, experimenten con nuevas ideas como la creación rápida de prototipos en la que puedan aprender de sus fallas, es decir, acciones que conllevan a un cambio cultural de la organización. Además, refieren, que un modelo operativo más ágil podrá respaldar la implementación de herramientas digitales y actualización de procesos.

Por otro lado, en base al “*Global Digital Transformation Survey Report*” a cargo de Fujitsu (2019), en el que se encuestaron a 900 líderes de negocios en 9 países con el fin de investigar acerca de su progreso en transformación digital, los resultados de la investigación arrojaron que un progreso positivo venía condicionado por la combinación de seis capacidades organizacionales claves. Entre ellas destaca el liderazgo empático, 70% de los líderes manifestaron practicar este *leadership style*, es decir, fomentar una comunicación activa y cara a cara con los colaboradores. Esto resulta vital para poder comunicar efectivamente las ideas con el resto del equipo. Por otro lado, mostraron que el empoderamiento de las personas también conduce a una exitosa transformación. Al empoderarse, las personas desarrollan diferentes habilidades como la creatividad, solución de problemas y capacidad de toma de decisiones. Un 71% reconoció la importancia de alentar a los equipos a actuar proactivamente. Finalmente, todo esto decanta en crear un ecosistema de trabajo con roles claros y transparencia en la información para propiciar el logro de estas capacidades.

Desde la misma perspectiva, en el Perú, Fernández del Pomar (2020) a través de su artículo titulado “La estructura organizacional, el *agile mindset* y el gobierno de TI para la transformación digital de las empresas” publicado en el Fondo Editorial de la Universidad de Lima, describe cuáles son los tres aspectos fundamentales que deberían ser considerados por las empresas para lograr una exitosa transformación digital. Primero, menciona que esta parte de un cambio en la estructura organizacional. Recomienda la creación de un CoE (“*Center of excellence*”) como espacio para que los equipos impulsen y agreguen valor a las iniciativas digitales de la organización dotados de autonomía, empoderamiento, flexibilidad y sinergia, el mismo que permita expandir el cambio estructural a toda la organización, es decir, se constituya en punto de partida. En segundo lugar, para impulsar este cambio en la estructura se necesita adoptar un *agile mindset* en las personas. Nuevamente el CoE se convierte en el núcleo que



progresivamente va extendiendo las mejores prácticas y nuevas formas de pensar y actuar al resto de la compañía para lograr el cambio en la cultura organizacional. Finalmente, el tercer aspecto fundamental es la constitución de un gobierno corporativo de TI que permita alinear las estrategias del negocio con las estrategias digitales. Este se construye sobre la base de una buena estructura organizativa y bajo una cultura que aplique los principios ágiles. El autor concluye indicando que un CoE Digital puede, bajo estos tres aspectos bien apalancados, llevar adelante una transformación digital escalándola a toda la organización.

### **2.1.2 Agilidad (“agile”)**

Díaz (2019) en su tesis para obtener el grado de magíster en Gestión y Dirección de Empresas por la Universidad de Chile, titulada como “Caso de negocio: Implementación de metodología ágil en el proceso de mejora de requerimientos e incidencias sistemáticas en una empresa de retail financiero”, planteó como principal objetivo incorporar la metodología ágil Scrum en el modelo de operación de CMR-Falabella a través de un análisis de los beneficios, impactos organizacionales y rol que desempeñan las áreas claves en este proceso. El trabajo de investigación siguió una metodología de caso de negocio, en la que primero se realizó un diagnóstico de la situación real; luego se llevaron a cabo entrevistas con el equipo de proyectos (TI) y se encuestó a todas las partes intervinientes del proceso de mejora de requerimientos. Finalmente, se llegaron a las siguientes conclusiones: (1) a través de Scrum, basado en valores ágiles, se podrán incorporar formas de trabajo colaborativas ideal para los proyectos del área de TI, (2) este *framework* ágil permite poder responder a entornos inciertos y de alta competitividad para CMR-Falabella a través de una mayor flexibilidad, (3) Scrum permite, además, ahorros en

términos económicos y reducción del *time-to-market* de nuevos proyectos y (4) los objetivos de Scrum deben mantenerse alineados con la estrategia general de la organización.

En línea con el autor anterior, Forero (2018) en su tesis presentada para optar el grado de magíster en ingeniería de sistemas y computación por la Universidad Nacional de Colombia, titulada como “Implementación de la metodología SCRUM en un ambiente bancario”, plasmó como objetivo de investigación incorporar y analizar la viabilidad de la metodología ágil Scrum en un equipo de trabajo dedicado al desarrollo de un proyecto en una institución bancaria. Para ello se trabajó directamente con el equipo haciendo simulaciones de la metodología a través de tres iteraciones y una retrospectiva. Finalmente se llegaron a las siguientes conclusiones: (1) se logró que la organización de las tareas sea más efectiva que usando una metodología tradicional, (2) al implementar la metodología ágil se logró que las entregas se vayan realizando cada 3 semanas, logrando involucrar al cliente para ir ajustando el producto en cada entrega y (3) se mantuvo una comunicación mucho más fluida entre la parte técnica del proyecto y el cliente final.

Por otro lado, Gimson (2015) en su tesis para obtener el grado de magíster en ingeniería de software por la Universidad Nacional de La Plata, titulada como “Desarrollo basado en conocimientos siguiendo prácticas ágiles”, definió como principal objetivo desarrollar una propuesta sobre la base de prácticas ágiles a fin de enriquecer la forma de trabajo de las empresas tanto públicas como privadas de la ciudad de Salta. Para ello, se realizó una intensa recopilación de bibliografía sobre metodologías ágiles además de encuestas y entrevistas a expertos. Finalmente, se llegaron a los siguientes resultados: (1) la agilidad necesita de una transformación que tenga como punto de partida al núcleo de la organización para que a partir de allí se convenza al resto del nuevo rumbo que se ha de tomar, (2) como parte de la transformación que conlleva la agilidad, se hace necesario un cambio cultural total que modifique las viejas

conductas, formas de pensar y trabajar y (3) se debe lograr comprender la esencia de los valores y principios ágiles para que el cambio hacia la agilidad sea mucho mejor entendida.

De igual modo, Ganoza et al. (2020) en su tesis para obtener el grado de magíster en administración estratégica por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), titulada como “Metodologías ágiles: Percepción de los profesionales de la ciudad de Lima”, plantean como principal objetivo de investigación identificar cuáles son los requisitos, beneficios, limitantes y estrategias de implementación que conllevan las metodologías ágiles aplicables a una organización. A través de un cuestionario aplicado a diversos trabajadores de diferentes departamentos que trabajan bajo marcos ágiles se recogieron los principales resultados: 1) en cuanto a los requisitos para implementar agilidad en la organización se obtuvo que los más importantes son el cambio del *mindset* de los miembros de la organización y la definición clara de roles especialistas en agilidad que encaminen la transición hacia este nuevo enfoque; 2) en cuanto a los beneficios se obtuvo una mejora en la productividad de los equipos y una mejor respuesta y facilidad en la adaptación a los nuevos cambios. A partir de los beneficios, se pudieron coleccionar diversos motivadores que constituyen puntos de partida para incorporar agilidad. La más importante se obtuvo a través del 82% de los encuestados que refirieron que su organización incorporó agilidad debido a la transformación digital que atraviesa la compañía.; 3) en cuanto a las limitantes, los puntos más comentados hacían referencia a la resistencia de los mismos miembros de la organización ante este enfoque y la incongruencia existente entre los principios y valores ágiles y la cultura actual de la organización.

Asimismo, Huamancayo (2018) en su tesis para optar el grado de magíster en administración de empresas por la Universidad de Ciencias Aplicadas (UPC), titulada como “Uso de metodologías ágiles para el diseño de un producto de capacitación en innovación en las empresas”, plantea inicialmente que en el contexto nacional se está viviendo una ola

transformacional motivada por la innovación principalmente en el sector financiero. La tesis tiene como principal objetivo de investigación que, apoyado de herramientas ágiles basados en los principios y valores de agilidad, se construya un producto de capacitación en temas de innovación dirigido a las empresas, a fin de que puedan percibir los beneficios de adoptar esta en su organización. Para ello, se realizaron en promedio un total de 50 actividades en la que se puso a prueba el producto, a través de ciclos iterativos de ensayo-error que permitieron comprobar que el producto agregaba valor a las empresas. La investigación logró corroborar que la agilidad a través de sus diversos *frameworks* constituyen grandes aliados en el proceso de innovación de las compañías.

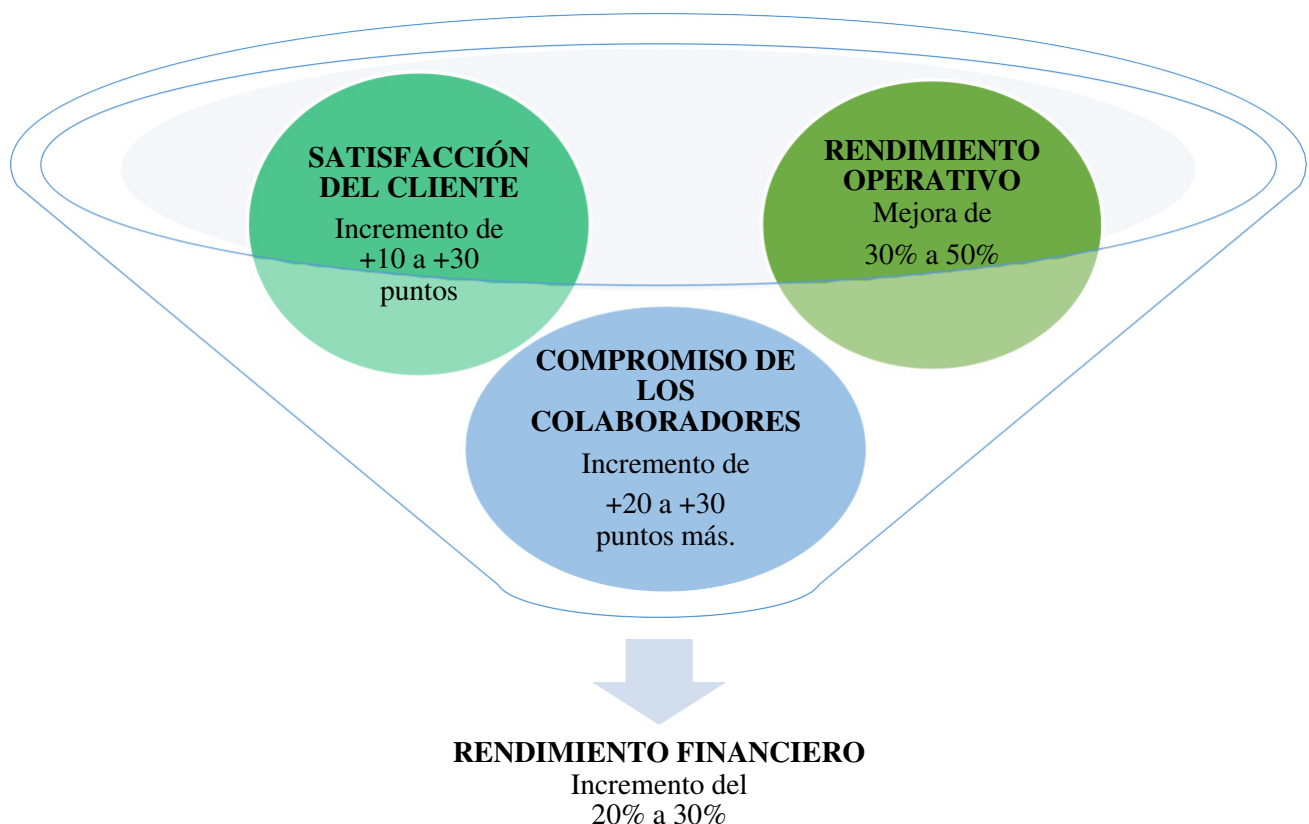
En línea con lo propuesto por el autor anterior, a través de la investigación de Bazigos et al. (2015) en su artículo publicado a través de McKinsey & Company, titulado como “*Why agility pays*”, muestran el ejemplo de una organización que estudiaron, una empresa de subcontratación de procesos comerciales, la cual a través de prácticas ágiles logró capturar mayor participación de mercado al ingresar rápidamente a nuevos mercados geográficos. Con la misma habilidad, también, ha podido salir de mercados que se contraían y ya no resultaban rentables. De esta manera ha podido aumentar sus utilidades continuamente. Finalmente, su investigación en organizaciones ágiles muestra una estrecha relación entre salud organizacional y creación de valor: las empresas más saludables logran crear valor más rápido y significativo, que se traducen en mejores retornos para los accionistas.

Asimismo, Aghina et al. (2020) en su artículo titulado “*Enterprise Agility: Buzz or business impact*” publicado también a través de McKinsey & Company en la que estudiaron 22 organizaciones de seis sectores económicos diferentes, identificaron tres principales resultados generales de incorporar agilidad en la empresa: mejora en la satisfacción del cliente, alto compromiso de los colaboradores y rendimiento operativo. Estos tres beneficios, finalmente se

traducen en uno último de mayor impacto: mejor desempeño financiero de la organización. Sin embargo, los autores refieren que lograr estos resultados depende mucho de cuán exitosa ha sido la adopción de prácticas ágiles, de manera integral y con ambiciones de mejora continua.

**Figura 3**

*Impactos en la organización en el contexto de una transformación ágil*



*Nota:* Adaptado de “Enterprise Agility: Buzz or business impact” (pág.3), por Aghina et al., 2020, Scrum.org en alianza con McKinsey & Company.

Como muestra la Figura 3, de los casos estudiados, las transformaciones ágiles incrementaron el nivel de satisfacción y fidelidad del cliente entre unos 10 y 30 puntos. Y esto

debido, principalmente, a que el centro en una transformación ágil es mejorar la experiencia del cliente a través de la entrega constante de valor impulsado por el trabajo de equipos empoderados y flexibles. Adoptar Agilidad implica que el cliente se convierta en el corazón y el “*North Star*” de la organización. Por otro lado, un resultado claramente visible es el incremento en el nivel de compromiso de los colaboradores de la organización. Los resultados de la investigación arrojaron que, al adoptar prácticas ágiles, este puede incrementarse en 20 a 30 puntos, número obtenido mediante la disposición de los colaboradores por recomendar sus centros de trabajos como los mejores para trabajar y mediante encuestas internas del nivel de satisfacción de estos. Además, estos resultados se obtienen a consecuencia de que en un entorno ágil se pierden las estructuras jerárquicas verticales y los miembros de un equipo desarrollan un fuerte sentido de autonomía, propósito y empoderamiento. En cuanto al desempeño operativo el estudio muestra que, a través de prácticas ágiles, este puede verse incrementado entre 30 a 50% en las siguientes métricas: reducción del *time-to-market* y el tiempo de planificación e incremento en la velocidad en la resolución de problemas. Finalmente, la investigación hecha por Aghina et al. (2020) concluye que los tres resultados antes mencionados pueden traer como consecuencia una mejora en términos financieros: mejora en los ingresos de la compañía. Las empresas de la muestra manifestaron haber mejorado productivamente y haber tenido una reducción de costos de entre 20 y 30% que, en la mayoría de los casos, fueron usados para ser reinvertidos en la compañía para poder capturar nuevas oportunidades comerciales.

Para complementar la investigación anterior, basándonos en el “Estudio sobre agilidad en América Latina” por Everis (2020) en colaboración con el *MIT Technology Review* en el que se investiga sobre el progreso de la adopción de la Agilidad, se lograron entrevistar a 48 líderes responsables de la transformación ágil de 35 empresas (consideradas entre las 500 más grandes de América Latina) ubicadas en México, Perú, Colombia, Brasil, Argentina y Chile, dentro de las

cuales las empresas del sector bancario fueron las de mayor representación con un 39%. Los principales resultados mostraron que la reducción del *time-to-market* en las iniciativas empresariales debido a la flexibilización en procesos, el foco en la filosofía del *customer-centric* y el *empowerment* de los colaboradores se constituían como los principales beneficios de adoptar la Agilidad como medio para lograr la transformación empresarial transversal. Asimismo, dentro de las empresas que ya se encuentran en una etapa de madurez en cuanto a la adopción de la Agilidad, el 52% manifestó haber experimentado reducción en los costos del proyecto y otro 68% reducción en los riesgos que estos conllevan.

## **2.2 Bases teóricas**

Joseph Alois Schumpeter (1883-1950) reconocido economista austríaco, en su afán por analizar el capitalismo, popularizó en el campo de las ciencias económicas un término que se mantendría vigente hasta hoy: destrucción creativa. Como bien hace mención en su obra “Capitalismo, socialismo y democracia” (1942), la competencia conlleva a la creación de nueva tecnología, nuevas fuentes de suministro o un nuevo tipo de organización impactando rotundamente en los propios cimientos de las compañías. Esta competencia está motivada por el afán de innovación, aquella que va revolucionando las estructuras económicas desde adentro para destruir la antigua y dar paso a una nueva. Todo este proceso de “destrucción creativa” sería la base esencial del capitalismo. En relación con ello, Montoya (2012) menciona que las organizaciones que desean tener estructuras de negocio modernas deben estar sustentadas en el uso intenso de la innovación como cultura de cambio. Precisamente, a continuación, se tratarán dos temas de investigación, transformación digital y agilidad, que tienen como eje central la innovación como motor de cambio.

### **2.2.1 Agilidad empresarial**

Como bien se ha visto en la sección anterior, la ola transformacional digital implica no solo la adopción de más tecnología, sino sobre todo de cambios internos profundos en una organización lo que reta a cambiar los viejos paradigmas que, por años, ha conducido la forma de gestionar de las organizaciones. Kuhn (1962) en “La estructura de las revoluciones científicas”, usó el término paradigma para referirse a “realizaciones científicas universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo, proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica” (pág. 13). Asimismo, Aghina et al. (2018) en un informe publicado a través de McKinsey & Company en colaboración con “*McKinsey Agile Tribe*”, equipo conformado por aproximadamente 50 expertos globales en temas de digitalidad, operaciones, marketing y otras disciplinas organizacionales que, en base a sus investigaciones y experiencias dando soporte a organizaciones en su paso a la transformación ágil, expresaron que:

Un paradigma es una visión del mundo. Estos perduran hasta que ya no pueden explicar nuevas evidencias. Llegado ese punto, deberán cambiar para incluir esa nueva información. Estamos presenciando un cambio en cómo las organizaciones logran un equilibrio entre estabilidad y dinamismo. (pág. 3)

En su informe presentaron una revisión histórica de cómo los paradigmas empresariales han ido evolucionando. Detallan, primero, cómo las ideas de Ford y Frederick Taylor que nacieron de la gestión científica marcaron hitos sin precedentes enfocados en la productividad laboral, control y gestión de la calidad total, a través de un método científico cuyo fin era la eficiencia y efectividad de las operaciones. Gareth Morgan (como se citó en Aghina et al., 2018) señala a las organizaciones gestionadas en base a las ideas de Taylor como jerárquicas y especializadas, y las representa como máquinas. Refiere que en el período comprendido entre 1911 y 2011 a lo que llama “el siglo de la gestión”, empresas adoptaron este modelo y los



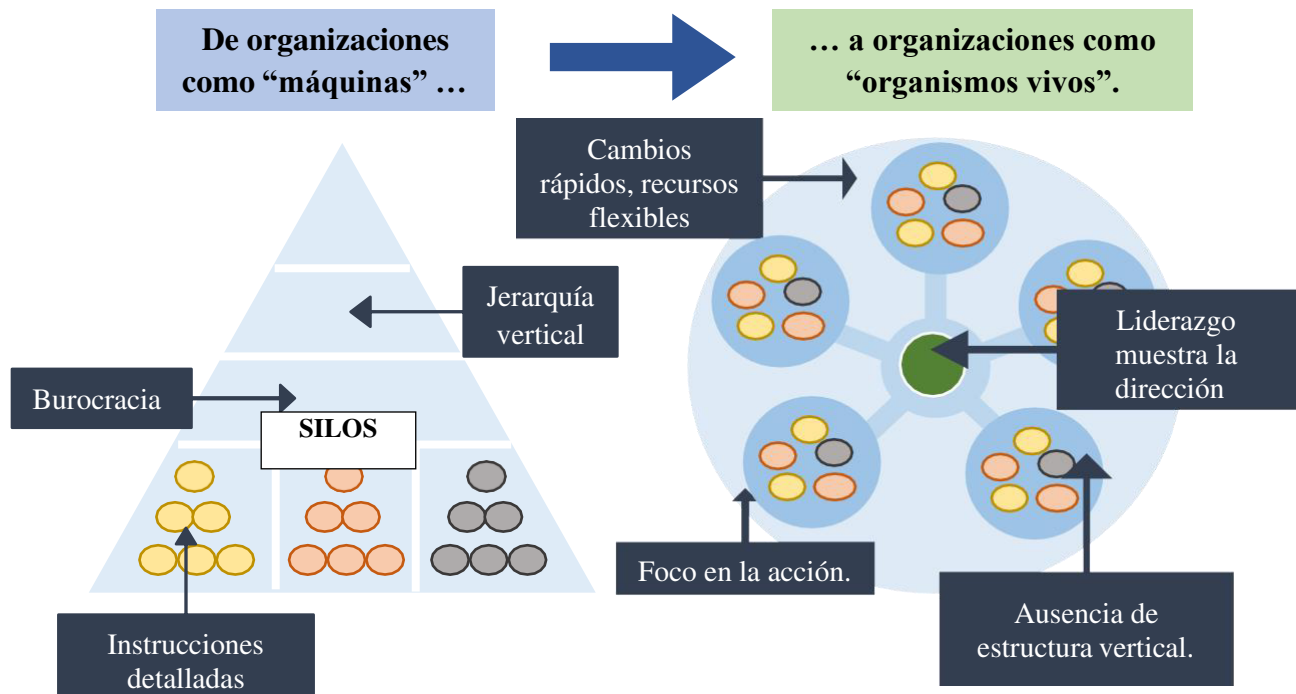
principios de gestión científica para dominar los mercados empresariales. Sin embargo, este paradigma que estuvo vigente años atrás ha cambiado a consecuencia de los cambios y tendencias disruptivas del mundo empresarial de hoy, la evolución rápida del entorno, el surgimiento constante de tecnologías disruptivas, la digitalización acelerada y la democratización de la información.

En esa línea, Paul Graham (como se citó en Perkin & Abraham, 2017) comenta que durante muchos años las empresas han convivido en entornos estables que hizo que la confianza en sus creencias y modos de operar se reafirmen a medida que sobrevivían a experiencias. Esto ha causado que estas ideas se vean reforzadas y que tengan menos probabilidades de cambiar. Sin embargo, en el entorno que hoy se opera, las creencias se vuelven obsoletas porque el marco de referencia en el que se basaban ha cambiado radicalmente.

En ese sentido, Aghina et al. (2018) manifiestan que debido a los nuevos paradigmas que están surgiendo a causa de las nuevas tendencias, las organizaciones ya no pueden ser más vistas como “máquinas”. Ahora deben comportarse y responder como “organismos vivos”, como se ve representado en la Figura 4.

**Figura 4**

*De organizaciones como “máquinas” a “organismos vivos”*



*Nota:* Adaptado de “*The 5 Trademarks of Agile Organizations*” (pág.5), por Aghina et al., 2017, McKinsey & Company.

### **2.2.1.1 Definición de agilidad.**

En una investigación realizada por Hohl et al. (2018) en la que entrevistaron a Ron Jeffries, uno de los 17 autores del Manifiesto Ágil y uno de los tres fundadores de Extreme Programming (XP), este manifestó que la Agilidad se trata de entregar productos o servicio tempranos de alto valor y con mejor calidad interna. Señala que apearse a los viejos paradigmas y procesos no ayudará al logro de estos objetivos. La agilidad prepara a la organización a los cambios del futuro. Por otro lado, Mike Beedle, otro coautor del Manifiesto Ágil, en la misma investigación y en línea con Ron, manifestó que los cambios rápidos por los que atraviesa el mundo necesitan nuevas técnicas de gestión. La agilidad constituiría, en ese sentido, esa nueva forma de gestionar

una organización. A ello, Steve Denning (2018), en un artículo publicado en la prestigiosa revista Forbes, refiere que “para muchos, *Agile* ha llegado a significar un cambio de paradigma en la gestión, un replanteamiento fundamental sobre cómo se hace el trabajo en el siglo XXI” (Sección “A paradigm Shift in Management”, párrafo 1). Este mismo autor, un par de años antes manifestaba que, agilidad no implica trabajar más duro en menos tiempo, sino por el contrario, crear más valor con menos trabajo (Denning, 2016).

En línea con ello, Ciric et al. (2019) define a la agilidad empresarial como “la capacidad de reaccionar rápidamente a los cambios en el entorno empresarial dinámico. (...). Básicamente, agilidad es el equilibrio óptimo entre las necesidades de estabilidad y el nivel adecuado de flexibilidad” (pág. 1408).

Sin embargo, la agilidad o “*agile*” no solo implica incorporar marcos de trabajo ágiles, sino interiorizar el *mindset* a través de los pensamientos y comportamientos de la gente que compone la organización. Van Bennekum (2018) uno de los autores del artículo científico “*Back to the future: origins and directions of the Agile Manifesto*”, manifiesta que hay una gran diferencia entre “hacer ágil” y “ser ágil”, refiere que:

“Hacer” es tener solo algunos rituales, pero sin cambios significativos para respaldar la transformación ágil, con ausencia de integración empresarial y un enfoque de valor y empoderamiento del equipo. Por el contrario, define que “ser ágil” significa que las personas, equipos y organización hayan cambiado. Y esto sucede cuando se logran superar los viejos paradigmas, aquellos que obstaculizan un enfoque ágil. Estos impedimentos, a menudo, están ocultos en las capas de gestión y la burocracia. (pág. 16)

Precisamente en línea con la investigación previa, Dattero et al. (2017) hacen mención que *agile* involucra cambiar el *mindset* de cómo hacer el trabajo en vez de solo creer que uno es ágil por incorporar ciertos *frameworks* o metodologías. Los autores refieren que las personas que exitosamente han logrado incorporar agilidad en su día a día comparten las siguientes mentalidades: (1) entienden el sistema como un todo, (2) adoptan un liderazgo catalizador, es decir, impulsan el desarrollo de todo su equipo de trabajo, (3) basan la cultura de su organización en un continuo aprendizaje, (4) apuestan por un estilo de comunicación abierto y (5) la gobernanza en la compañía está basada en la adaptación y creación de valor a largo plazo.

#### ***2.2.1.2 Inicios de la agilidad.***

Los inicios de la Agilidad se remontan a la industria del desarrollo del software. El surgimiento de métodos y prácticas ágiles empezó a tener una importancia significativa y a trascender en el mundo a raíz de la firma del *Agile Software Development Manifesto* suscrito por un grupo de 17 desarrolladores de software en el 2001. Reunidos en Snowbird, Utah, decidieron buscar la manera de dar solución a la forma en que el software venía siendo desarrollado a través de una manera más sencilla, sin la sobrecarga y los procesos del modelo tradicional de la época (“*waterfall*”). Varias décadas de búsqueda de mejores prácticas a partir de enfoques de desarrollo en la industria del software terminaron en Utah, donde se lograron combinar las técnicas más adecuadas dentro de este manifiesto (Hohl et al., 2018).

En este manifiesto se lograron plasmar los valores y principios que regirían la aplicación de la agilidad en la gestión de proyectos de desarrollo de software, y que serían llevados a otras industrias diferentes a las de software.

### 2.2.1.3 Valores ágiles.

Beck et al. (2001) plasmaron dentro del Manifiesto Ágil cuáles serían los valores ágiles que guiarían la forma de trabajar de su metodología de trabajo, a través de un cambio de mentalidad basado en:

- **Individuos e interacciones** sobre procesos y herramientas.
- **Software funcionando** sobre documentación extensiva.
- **Colaboración con el cliente** sobre negociación contractual.
- **Respuesta ante el cambio** sobre seguir un plan.

### 2.2.1.4 Principios del Manifiesto Ágil.

Beck et al. (2001) redactaron 12 principios que serían la base de su trabajo:

1. Satisfacción del cliente: la mayor prioridad es satisfacer al cliente a través de la entrega temprana y continua de un producto o servicio con valor, que constantemente mejore su experiencia.
2. Disposición al cambio: se aceptan que los requisitos cambian incluso cuando ya se encuentra en la etapa final del desarrollo de un proyecto. La agilidad aprovecha los cambios para proporcionar ventajas competitivas al cliente.
3. Entrega de un producto funcional: desde los inicios, la clave es entregar al cliente un Producto Mínimo Viable (MVP por sus siglas en inglés), en períodos de tiempo lo más breve posible (“sprints”). Así, se irá recibiendo *feedback* que permita ir brindando mejoras significativas que conlleve hacia la construcción del producto final.

4. Colaboración entre responsables de negocio y desarrolladores: en un entorno ágil, es indispensable el trabajo colaborativo y cotidiano entre el negocio (clientes) con los desarrolladores del proyecto. Se valora el *input* que pueda proporcionar el cliente.
5. Equipos motivados: los proyectos se desarrollan en torno a individuos miembros de un equipo multidisciplinario, autogestionados, responsables de la ejecución del trabajo en un entorno que fomente su autonomía, innovación y libere su *mindset* ágil.
6. Conversaciones cara a cara: el método más eficiente y efectivo de comunicar información al equipo desarrollador y entre sus propios miembros es la conversación cara a cara, por ello una co-localización de los miembros resulta fundamental. En caso, estos tengan que estar distribuidos y no reunidos en un mismo espacio de trabajo, se necesitará aprovechar al máximo las tecnologías para reducir al mínimo la falta de comunicación.
7. Un producto funcionando es la medida principal de progreso: el involucrar al cliente en el desarrollo del proyecto permite ir aportando valor continuo en la construcción del producto o servicio partiendo de un MVP. Un producto estará totalmente listo cuando sea lo suficientemente buena ante los ojos del cliente.
8. Promover el ritmo sostenible: los participantes en el desarrollo de un proyecto deben ser capaces de mantener un ritmo constante de trabajo que permita un logro sostenible de las tareas por realizar para alcanzar el producto. Perder el ritmo podría ocasionar que surjan situaciones donde se tenga que trabajar horas extras, lo que podría disminuir la productividad del equipo.
9. Atención continua a la excelencia técnica y buen diseño.
10. La simplicidad es esencial: una iniciativa ágil se gestiona y entrega de manera simple, evitando duplicidades y esfuerzo innecesarios. Esto, además, permite la participación del

cliente en todo el proceso, sin detalles técnicos que no puedan ser comprendidos por el cliente.

11. Equipos autoorganizados: otorgar autonomía y poder de decisión a los equipos.

12. Mejora continua en intervalos regulares: siempre hay espacio para la mejora. Por ello en cada iteración, resulta importante descubrir qué aspectos pudieron ser desarrollados mejor, con el fin de hacer que cada iteración tenga más valor que la anterior.

#### ***2.2.1.5 Características de una organización ágil.***

En un artículo publicado a través de McKinsey & Company, Brosseau et al. (2019) señalan que, a diferencia de organizaciones tradicionales basadas en estructuras jerárquicas y estructurales, las organizaciones ágiles se enfocan en formar equipos que operan en ciclos de aprendizaje y decisión rápidos dotados de la capacidad de tomar decisiones.

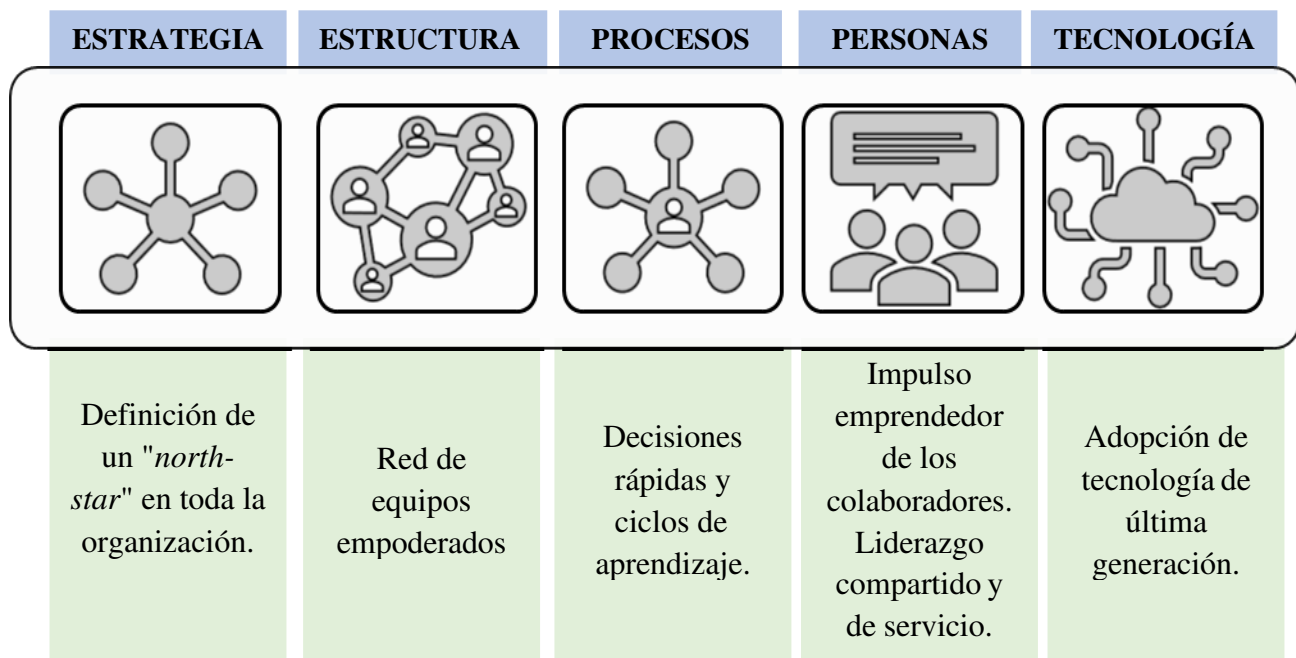
Las organizaciones ágiles logran combinar estabilidad con dinamismo. Los elementos “estables” como los valores y propósito de la organización brindan dirección y un eficiente soporte. Por otro lado, una red de equipos dinámicos impulsa el aumento de la velocidad, flexibilidad y empoderamiento. Estos dos aspectos, estabilidad y dinamismo, se entrelazan y se apoyan mutuamente. Ambos aspectos resultan esenciales para una organización realmente ágil (McKinsey & Company, s.f.).

En palabras de Aghina et al. (2018), una organización ágil es una red de equipos en una cultura centrada en las personas que funciona en ciclos rápidos de aprendizaje y toma de decisiones facilitados por la tecnología, donde la guía es un fuerte propósito compartido para captar oportunidades de crear y preservar valor junto a todas sus partes interesadas. Una organización ágil aporta velocidad y adaptabilidad a la estabilidad, creando una fuente vital de

ventajas competitivas en condiciones VUCA. En ese sentido, los autores en colaboración con el equipo de McKinsey *Agile Tribe*, publicaron un estudio basada en investigaciones y experiencias donde definieron 5 rasgos característicos de organizaciones ágiles, como se puede ver en la Figura 5.

**Figura 5**

*Cinco características de una organización ágil en función de cinco dimensiones claves*



*Nota:* Adaptado de “*The five trademarks of agile organizations*” (pág.7), por Aghina et al. (2018), McKinsey & Company.

#### 1. Un “North-star” en toda la organización

Implica partir de una visión y propósito compartido con todos los *stakeholders* de la compañía (colaboradores, clientes, accionistas, proveedores y comunidad), es decir, adoptar



un enfoque que busque la co-creación de valor con y para ellos. A partir de ello, se busca identificar y captar oportunidades con rapidez y de manera proactiva.

## 2. Red de equipos empoderados

Refiere a formar una red de equipos que integren la libertad individual con la coordinación colectiva. Como bien mencionan Aghina et al. (2018), es un cambio de mentalidad para lograr asignar responsabilidad y autoridad a los equipos, de manera que se comprometan e identifiquen profundamente, a fin de encontrar soluciones creativas y lograr resultados excepcionales. Es importante, además, que la empresa ofrezca un ecosistema que asegure el desarrollo de estas capacidades a través de estructuras planas, roles claros, gobernanza directa, alianzas y relaciones significativas con una amplia red externa y entornos físicos y/o virtuales que faciliten y hagan más efectivo el trabajo de los miembros, impulsado por la transparencia, comunicación y colaboración entre equipos y unidades de la compañía.

## 3. Decisiones rápidas y ciclos de aprendizaje

“Las organizaciones ágiles trabajan con ciclos rápidos de pensamiento y acción. (...), esta integración e iteración continua (...) constituye la capacidad que tiene la organización de innovar y funcionar con agilidad” (Aghina et al., 2018, pág.12). Las organizaciones trabajan iterativamente, lo cual refiere producir rápidamente un MVP (producto mínimo viable) que pueda ir siendo moldeado en base a los *feedbacks* recibidos por las partes interesadas para lograr el producto final. Usualmente se definen “*sprints*”, es decir, períodos de tiempo de trabajo, en el que diariamente se va reuniendo el equipo para validar avances, detectar problemas y garantizar que el trabajo de todos esté alineado. Al término de un *sprint* también suelen haber reuniones de revisión y planificación de tareas para el siguiente *sprint*. Este

enfoque diferente se centra en el desempeño a través de un diálogo abierto en el que se pueda evaluar el avance respecto a los objetivos planteados. Por otro lado, las organizaciones ágiles deben apostar por hacer transparente la información, es decir, que las ideas y resultados estén al alcance de todos. Así, se puede “crear un entorno psicológicamente seguro donde todos los temas se puede plantear y conversar, y donde todos puedan hacer oír su voz” (Aghina, et al., 2018, pág.14).

#### 4. Líderes inspiradores

Los líderes dejan de ser los que especifican las tareas y dirigen el trabajo, para convertirse en personas que empoderan a los miembros de equipo a que se hagan cargo de sus acciones a través de un pensamiento de equipo fomentando que se involucren en las decisiones estratégicas del negocio (liderazgo compartido y de servicio). Se busca incentivar el impulso emprendedor de los colaboradores.

#### 5. Tecnología de última generación

La agilidad implica adoptar un nuevo modelo organizacional que, a su vez, decanta en pensar si la tecnología de la empresa nos otorgará la velocidad y flexibilidad deseada.

Como refiere Aghina et al. (2018):

Implica un cambio de pensamiento,

De: “La tecnología es una función de apoyo que brinda servicios, plataformas o herramientas específicas al resto de la organización según se definen las prioridades, los recursos y el presupuesto”.

A: “La tecnología está totalmente integrada y es central para todos los aspectos de la organización como medio para destrabar valor y posibilitar reacciones rápidas a las necesidades de la empresa o sus grupos de partes interesadas”. (pág. 16)

Dar respuesta a los cambios del entorno dinámica actual, implica un cambio en el modelo organizacional y *mindset* de una empresa. Estos cinco rasgos descritos, distintivos de una transformación ágil empresarial permiten que se equilibre entre dinamismo y estabilidad.

Por otro lado, Bazigos et al. (2015) en su artículo publicado a través de McKinsey & Company, en la que se encuestaron a más de dos millones de personas de más de 1,000 empresas cuyo principal objetivo era comprender mejor las características de la agilidad en las empresas, definieron diez prácticas de gestión que diferenciaban a las empresas más ágiles de las menos ágiles de la muestra. A continuación, se precisan los resultados en la Tabla 1:

**Tabla 1**

*10 prácticas de gestión que diferencian a las organizaciones más ágiles de las menos ágiles*

PRÁCTICAS DE GESTIÓN	RESULTADO ASOCIADO
1. Claridad en la definición de roles	Responsabilidad
2. Innovación de arriba hacia abajo	Innovación y aprendizaje
3. Captura de ideas externas	Innovación y aprendizaje
4. Capacidades basadas en procesos	Competencias
5. Disciplina operacional	Cultura y clima organizacional
6. Desarrollo de competitividad interna	Cultura y clima organizacional
7. Definición de valores significativos	Motivación
8. Intercambio de conocimientos	Innovación y aprendizaje
9. Líderes inspiracionales	Motivación

*Nota:* Adaptado de “*Why Agility pays*” (p.5), por Bazigos et al. (2015), McKinsey Quarterly.

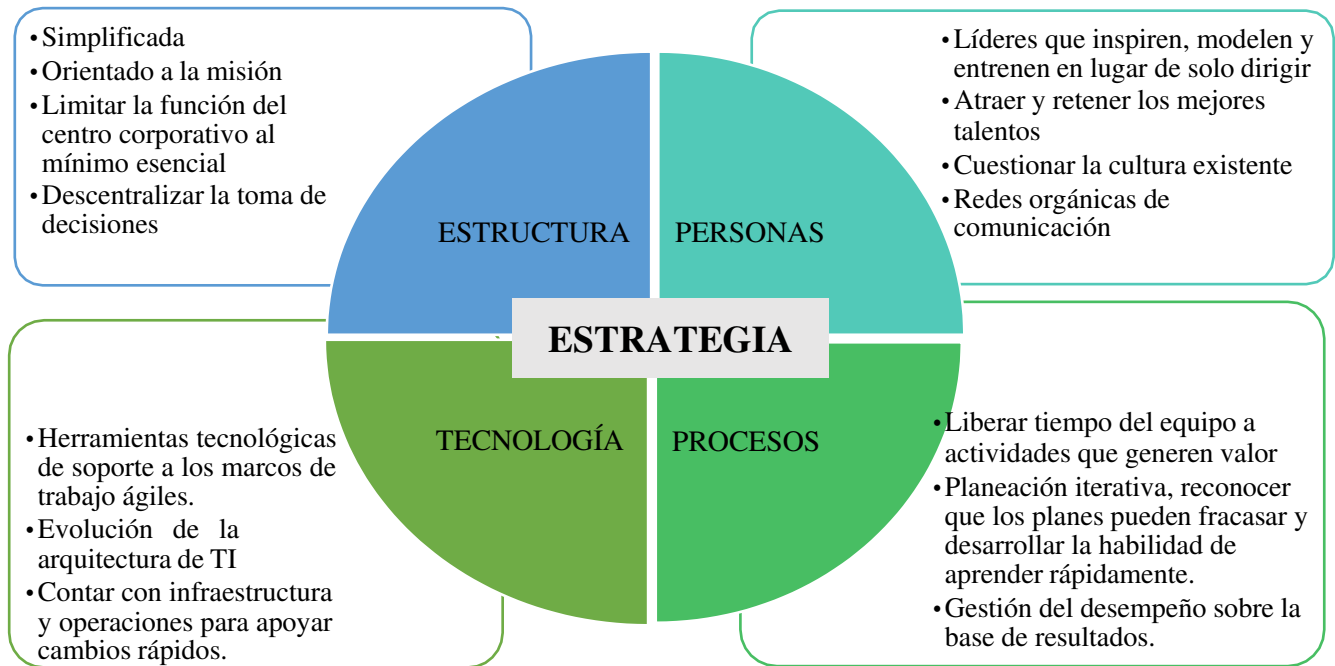
Demuestran que, la claridad en la definición de roles sumado a una disciplina operacional comprueba que el valor de las organizaciones ágiles reside en poder balancear acciones rápidas con claridad, estabilidad y una adecuada estructura organizacional. Por otro lado, estas prácticas también muestran la gran capacidad de las organizaciones ágiles de innovar y aprender continuamente, las cuales se ven apoyados por una innovación de arriba hacia abajo, la captura de ideas externas y el intercambio de conocimientos. Finalmente, estas organizaciones también destacan por un alto nivel de motivación expresado a través de valores significativos y el trabajo de líderes que inspiran.

#### ***2.2.1.6 Construcción de un modelo operativo ágil.***

En un artículo publicado por McKinsey & Company, Brosseau et al. (2019) mencionan que toda transformación hacia la agilidad debe contener dos aspectos claves: ser exhaustiva, es decir, integrar a la estrategia, estructura, personas, procesos y tecnología; e iterativa, es decir, concebir la idea de que no todo puede ser planificado de antemano. En la Figura 6, se muestra como la construcción de un modelo operativo ágil abarca las dimensiones claves de una organización.

**Figura 6**

*Dimensiones de la organización involucradas en la construcción de un modelo operativo ágil*

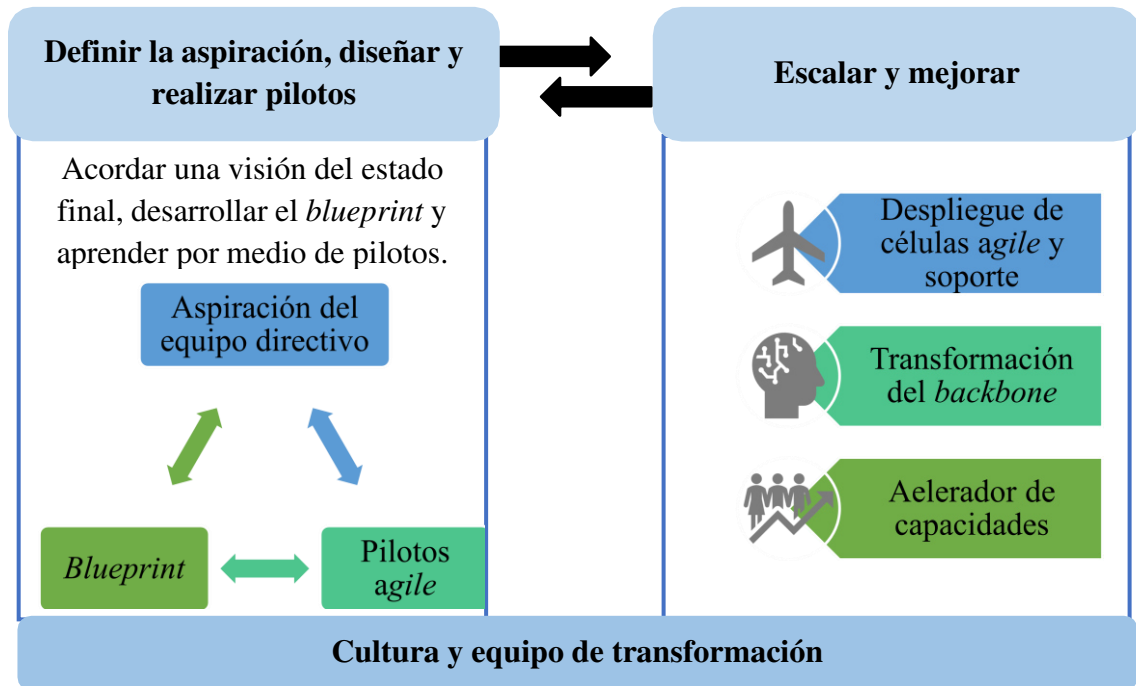


*Nota:* Adaptado de “*The Journey to an agile organization*” (pág.2), por Brosseau et al. 2019, McKinsey & Company.

En la investigación, los autores precisan que el proceso de transformación de las empresas de un esquema tradicional a uno ágil puede tener diferentes puntos de partida, pero con elementos en común a lo largo de dos etapas principales representadas en la Figura 7.

**Figura 7**

*Etapas principales en la construcción de un modelo operativo ágil*



*Nota:* Adaptado de “*The Journey to an agile organization*” (pág.3), por Brosseau et al. 2019, McKinsey & Company.

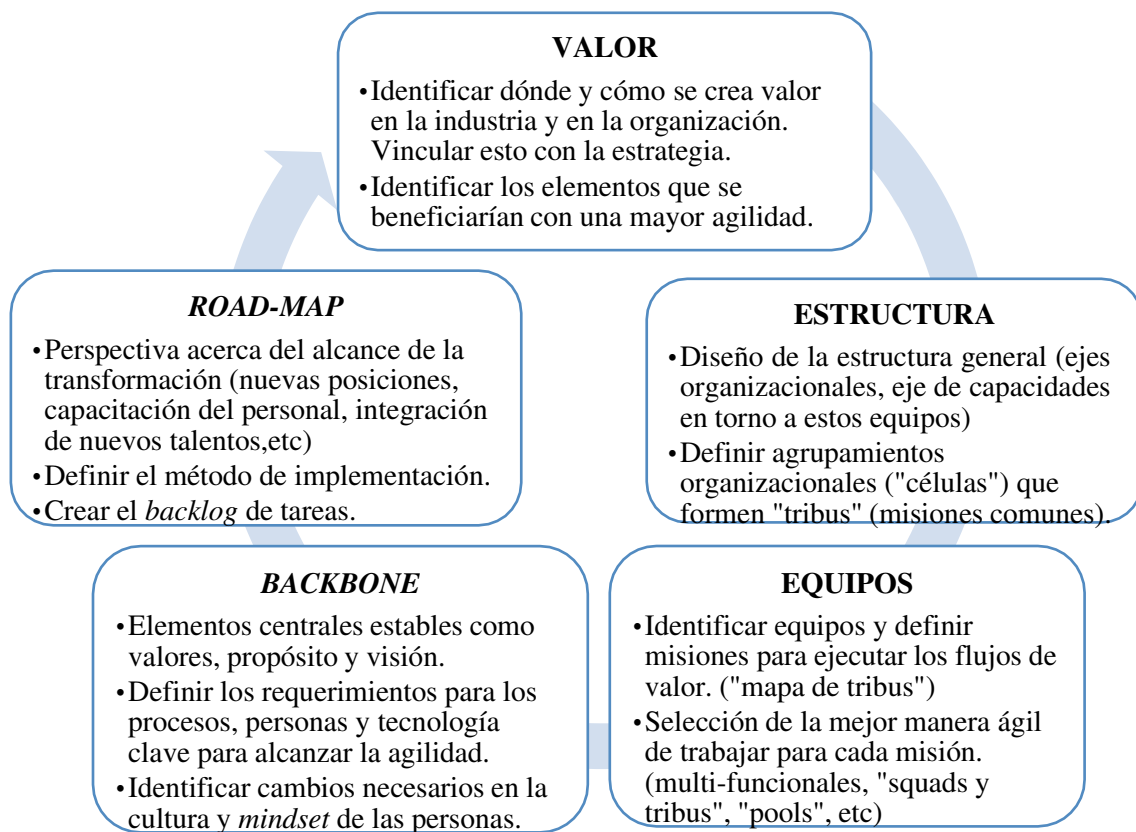
#### **A. Definir la aspiración, diseñar y realizar pilotos**

- a. Aspiración del equipo directivo: todo proceso de transformación requiere un fuerte liderazgo que provenga desde las directivas de la organización bajo una aspiración común y clara con la que todos en la organización se sientan identificados. Este proceso de cambio debe estar motivado no solo para enfrentar los grandes desafíos sino también para que, simultáneamente, se enfatice en fortalecer los puntos fuertes de la compañía. Un punto de partida para este proceso es realizar investigaciones, visitas, entrevistas con aquellas empresas que ya han comenzado su camino hacia una transformación *agile*.

- b. *Blueprint*: adoptar agilidad implica cambiar el modelo organizacional y la forma de trabajo de la compañía, para ello el *blueprint* te aporta un diseño claro de cómo sería el nuevo modelo operativo considerando elementos claves como personas, procesos y tecnología. La construcción de este diseño es un proceso iterativo que debería empezar con un MVP (Producto mínimo viable) que otorgue una noción base de cómo sería el nuevo diseño organizacional. La Figura 8 represente este proceso.

**Figura 8**

*Definición del blueprint como pieza clave en la construcción de un modelo operativo ágil*



*Nota:* Adaptado de “*The Journey to an agile organization*” (pág.5), por Brosseau et al. 2019, McKinsey & Company.

- c. Pilotos *agile*: su principal objetivo es demostrar resultados tangibles como consecuencia de la adopción de metodologías de trabajo ágil. Para ello, se debe definir cuál será el alcance, los objetivos a lograr, forma de ejecución del piloto en cuanto a personas, procesos y estructuras, además de especificar espacios de trabajo y recursos.

## **B. Escalar y mejorar**

Continuando con el modelo operativo ágil descrito a través de McKinsey & Company, Brosseau et al. (2019) refieren que. “Escalar más allá de unos pocos pilotos no es una tarea fácil; es en este punto donde fracasan la mayor parte de las transformaciones” (pág. 7). Los autores mencionan que escalar la agilidad hacia otras áreas de la organización requiere de un esfuerzo y participación de los líderes, así como el desarrollo de una mentalidad iterativa que vaya incorporando rápidamente los aprendizajes al plan, es decir, ir haciendo ajustes y adaptaciones a medida que se avanza.

- a. Despliegue de células y soporte: para escalar la agilidad no basta solo con pilotos, se deben constituir más celular ágiles alineadas con el propósito de la organización y la transformación, de modo que se pueda dar el salto a un nuevo modelo operativo, forma de trabajar y cultura ágil. Este despliegue puede darse a través de olas. Asignar recursos que den soporte a este proceso a través de *agile coaches* y espacios de trabajo ágiles.
- b. Transformación del *backbone* o columna vertebral de la organización: un modelo operativo ágil implica transformar hacia la agilidad a lo que se conoce como la columna vertebral de una organización (procesos, sistemas, valores y creencias).



- i. Simplificación de la toma de decisiones, es decir, facultando y delegando a los equipos ciertas autonomías.
- ii. Flexibilización del proceso de presupuesto, re-priorizando y reasignando el capital según la necesidad.
- iii. Evaluación del desempeño a través de resultados de equipos u OKRs (objetivos y resultados claves).
- iv. Con un modelo operativo ágil bien implementado, se puede llevar un adecuado control de los riesgos asegurando la calidad técnica, a través de mejorar la transparencia.
- v. Formación de espacios de trabajos colaborativos entre los mismos miembros del equipo como con otras células ágiles.
- vi. Despliegue de tecnología que permita reducir el *time-to-market* en iniciativas de productos o servicios con alto valor y de mayor calidad para los clientes.

### **C. Acelerador de capacidades**

La agilidad involucra, sobre todo, un cambio en el *mindset* de las personas que permita capturar los beneficios que esta nos ofrece. Como bien refieren Brosseau et al. (2019), para escalar en un modelo operativo *agile* resulta fundamental invertir en la cultura y en el desarrollo de nuevas competencias de las personas de la organización. Es decir, desarrollar todo un proceso de capacitación que puede incluir las siguientes etapas:

- a. Identificar cuántos *agile coaches* serán necesarios para conducir la transformación al resto de la compañía.
- b. Definir nuevos roles ágiles (producto owners, tribe leads, chapter leads, por ejemplo) con una idea clara de cuál será su papel y los resultados que van a

buscar. La clave en este punto radica en el hecho de enfocarse en los beneficios que estos roles atraen al proceso de transformación ágil.

- c. Escalar el aprendizaje de conocimientos ágiles a toda la organización, a través de programas digitales. Apoyarse de iniciativas como *boot camps* que busquen intensificar los conocimientos de estas metodologías o el desarrollo de academias ágiles.

Como se pudo ver en la Figura 7, la cultura se encuentra inmersa en cada fase del proceso de transformación ágil, como hilo conductor que busca cambiar el *mindset* de las personas para poder implementar las nuevas iniciativas.

#### **2.2.1.7 Frameworks ágiles**

Actualmente, existen múltiples marcos de trabajo ágil tanto a nivel de equipos y proyectos como *frameworks* que permiten escalar la agilidad a toda una organización. Es importante rescatar que estas no son metodologías con reglas estrictas, por el contrario, permiten que se puedan modificar ciertos elementos acomodándolos a cada organización, pero siempre cumpliendo con los pilares, valores y principios del Manifiesto Ágil (PwC, 2019). Tomando como base el informe de “La agilidad en Latinoamérica”, Everis (2020) muestra que los marcos de trabajo más destacados son Scrum (29%) y Kanban (24%). A continuación, se detalla más sobre estos dos *frameworks* incluyendo a eXtreme programming (XP) que poco a poco viene ganando terreno entre los *frameworks* empleados por las empresas para adoptar la agilidad.

#### **A. SCRUM**

En base a “*The Scrum Guide*” desarrollada por Ken Schwaber y Jeff Sutherland, creadores de Scrum, se define a este como un marco de trabajo iterativo e incremental que busca

desarrollar, entregar y abordar problemas complejos con el fin de entregar productos de alto valor. Scrum se caracteriza por ser un marco de trabajo ágil y de fácil entendimiento. “En ningún caso Scrum pretende ser una metodología, por lo que no detalla modos de operar, sino que genera un contexto relacional e iterativo, de inspección y adaptación constante para que todos los participantes del proyecto creen su propio proceso” (Saenz et al., 2019, pág.1).

Como refiere la Guía de Scrum, este marco se rige sobre la base de 5 valores, los mismos que proporcionan al equipo una dirección clara:

- **Coraje**, para hacer lo correcto y enfocarse en resolver los impedimentos que puedan surgir en el camino. Se necesita coraje para ser transparentes, reconocer los errores y aprender de los mismos.
- **Foco**, para no perder de vista los objetivos del equipo y caer en la multitarea, dispersión y falta de concreción.
- **Compromiso**, al tomar como suyos los objetivos del equipo y hacer el máximo esfuerzo posible por alcanzarlos.
- **Respeto**, con ellos mismos, su equipo, clientes y todas las partes relacionadas.
- **Transparencia** con el trabajo que se realiza, con el progreso y el conocimiento que se va adquiriendo. Implica mostrar una actitud abierta y proactiva con el equipo de trabajo.

Así como Scrum se construye sobre la base de la interiorización de estos valores, también se sostiene sobre tres pilares fundamentales:

- **Transparencia:** todos los aspectos significativos deben ser visibles para todos los miembros del equipo y partes relacionadas. Implica que se definan estándares comunes que se traduzca, a su vez, en un entendimiento común de lo que se está viendo.

- **Inspección:** evaluar el progreso hacia un objetivo para detectar variaciones indeseadas. Las inspecciones son más beneficiosas cuando se hacen por expertos en el mismo lugar del trabajo.
- **Adaptación:** implica hacer los ajustes necesarios en los procesos y artefactos de Scrum para minimizar la desviación.

Scrum, impulsa el aprendizaje de los equipos a través del descubrimiento, experimentación y colaboración. En ese sentido, el equipo Scrum (*Scrum team*) está conformado por un *Product Owner*, un *Scrum Master* y el *Development Team*.

- *Product Owner* o dueño del producto es el encargado de maximizar el trabajo del equipo para garantizar que aporte valor al cliente en función de los objetivos planteados. Se constituye como la voz del cliente dentro del equipo. Responsable de gestionar la Lista del Producto o *Product Backlog* (conjunto de historias de usuario).
- *Scrum Master* promueve y refuerza continuamente el uso de buenas prácticas Scrum. Impulsa al equipo al logro de sus objetivos, ayudando a eliminar cualquier dificultad que se pueda presentar en el camino.
- *Development Team* o equipo de desarrollo tienen por misión entregar incrementos de producto de alta calidad. Se caracterizan por ser autoorganizados y empoderados para alcanzar sus objetivos.

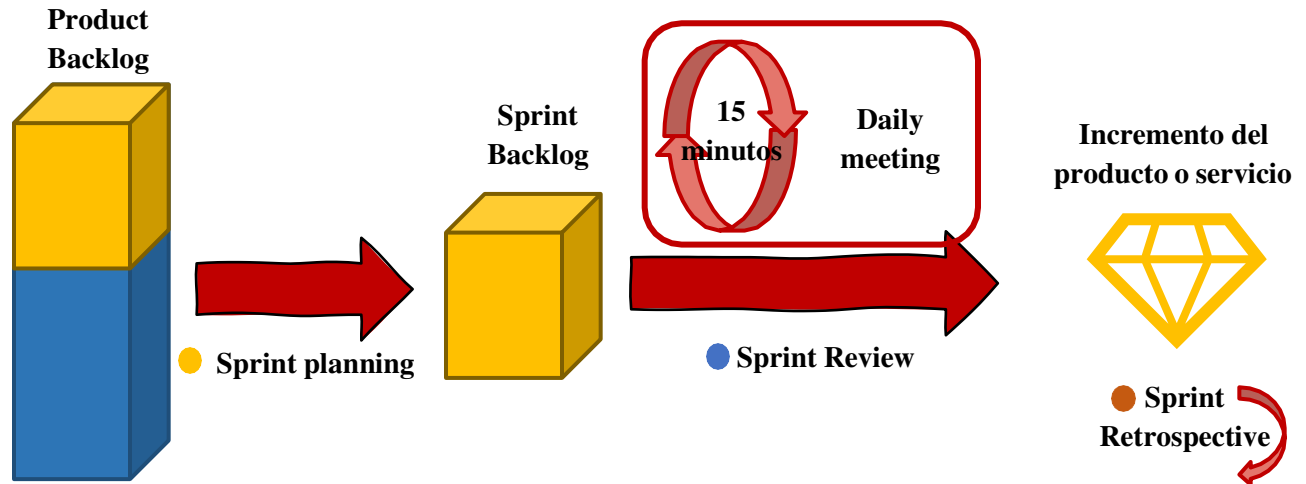
Asimismo, Scrum reúne una serie de eventos que permite mejorar la comunicación interna y eliminar reuniones innecesarias que no generen valor para el equipo. Antes de detallar mejor cada evento, es necesario definir qué es un sprint. En simples palabras, sprint es el nombre

que recibe cada uno de los ciclos o iteraciones que se tendrán dentro de una iniciativa Scrum, con tiempos de duración definidas (usualmente entre 2 a 4 semanas) que busca, al término de este, un incremento de valor para el cliente.

- *Sprint Planning*: evento que toma lugar al inicio de un sprint. Aquí se planifica el trabajo a realizar durante el sprint en base a las prioridades establecidas en el *product backlog*. Después de una concertación entre todo el equipo Scrum, se define un objetivo claro, se seleccionan los elementos del *product backlog* para el sprint y se aborda el cómo se llevarán a cabo estas tareas para lograr el incremento esperado. Finalmente, estas se expresan en un *sprint backlog*.
- *Daily Meeting*: evento diario de aproximadamente 15 minutos en la que el equipo sincroniza las actividades del día, identifica posibles impedimentos, inspecciona el avance y maneja riesgos.
- *Sprint Review*: evento que toma lugar al finalizar cada Sprint. Es organizado por el *Product Owner*, participa todo el equipo y principales *stakeholders*. Aquí se muestra el incremento del producto o servicio que se está desarrollando y se recogen los *feedbacks* recibidos.
- *Sprint Retrospective*: evento que toma lugar después del *Sprint Review*. Constituye un espacio en el que el equipo hace un autoanálisis de cómo trabajó, si se logró el objetivo y qué mejoras se podrían incorporar en el siguiente sprint.

**Figura 9**

*Eventos Scrum*



*Nota:* Adaptado de “*The Scrum Guide*”, por Ken Schwaber y Jeff Sutherland, 2017.

## **B. Kanban**

El Método Kanban no se constituye como un *framework*, más bien se define como un método de gestión que respeta los procesos actuales y otorga herramientas para evolucionar los procesos existentes con el tiempo. Sin embargo, este método ha sido desarrollado como un enfoque eficaz que permita lograr una mayor agilidad empresarial. Muchas empresas usan este método de trabajo para complementar el uso de *frameworks* como Scrum para convertirse en más ágiles (Anderson, 2020).

Kanban trabaja bajo la forma de un “Tablero Kanban” que consiste en un panel dividido en columnas que indican estado de las tareas. Aquí, se anotan las diversas tareas que se van moviendo desde la columna de tareas por hacer a la de tareas terminadas.

Para impulsar la mejora, Kanban se centra en seis prácticas:

- **Visualizar.** “Tablero Kanban” para visualizar el trabajo y el proceso por el que pasa. Por ello para lograr una visualización del trabajo más efectivo, en el tablero se deben incluir puntos de compromiso, puntos de entrega (momentos en que el equipo entrega avances al cliente) y límites del WIP (“*work in progress*”). De esta manera, se puede reducir o eliminar el *multitasking*.
- **Limitar el trabajo en proceso** o “*work in progress*” (WIP por sus siglas en inglés), a una cantidad de tareas acordada en base a la capacidad del equipo. Se usan estos límites para guiar cuán comenzar nuevos elementos, poder “suavizar” el flujo de trabajo y reducir tiempos de entrega. Asimismo, se tiene la oportunidad de localizar cuellos de botella en las etapas del trabajo.
- **Gestionar el flujo** para maximizar la entrega de valor, minimizar plazos de entrega y ser lo más predecible posible.
- **Hacer políticas explícitas.** El proceso debe estar bien definido, publicado y promovido.
- **Implementar ciclos de retroalimentación**, es decir, espacios donde los miembros del equipo puedan dar y recibir feedback que los ayude a la mejora del proceso de trabajo.
- **Mejorar colaborativamente y evolucionar experimentalmente.**

### C. Extreme Programming (XP)

XP enfatiza la satisfacción del cliente. En lugar de entregar el producto o servicio final en una fecha lejana, este lo entrega a medida que el cliente lo necesita. XP enfatiza el trabajo colaborativo en equipo a través de un entorno simple pero efectivo que permite a los equipos ser altamente productivos. XP también se basa en valores tales como simplicidad (mitigar tareas innecesarias), comunicación, cultura del feedback, respeto y coraje. Usualmente las prácticas XP se agrupan en cuatro etapas iterativas: planificación, diseño, desarrollo y pruebas.

#### **2.2.1.8 Motivadores para adoptar agilidad.**

La velocidad en el surgimiento de tecnología, el cambio dinámico en las preferencias de los clientes y las altas expectativas del mercado laboral impulsan transformaciones en cuanto a formas de trabajo establecidas. Debido a ello y sumado a la necesidad de satisfacer las necesidades de los clientes a través de productos y servicios que generen relación y experiencia con ellos obliga a las empresas a redefinirse por medio de estrategias que faciliten este proceso con el fin de brindar respuestas rápidas, focalizadas y adecuadas. Por ejemplo, en la investigación de Aghina et al. (2018), en la que participaron 1900 ejecutivos, estos manifestaron que ya vienen adaptando su estrategia y estructura organizacional para poder enfrentar todos estos cambios y lograr el ansiado equilibrio entre estabilidad y dinamismo. Everis (2020) menciona que para ello se hace necesario un cambio en la estructura organizacional y, sobre todo, en el *mindset* de la compañía, a fin de lograr los objetivos claves. “Un cambio organizacional necesita no solo cambio en las personas, sino también modificar los modelos de negocios, las experiencias de usuarios y las operaciones” (Saenz et al., 2019, pág.2). Surge así la agilidad como la vía que permite a las empresas enfrentar esta serie de retos a través de un modelo de gestión que se adapte a este nuevo entorno. De este modo, “Las prácticas ágiles y las nuevas formas de diseño organizacional no son una tendencia transitoria a corto plazo, han surgido para jugar un papel importante en empresas que buscan aumentar la velocidad y flexibilidad en entornos de mercado que cambian rápidamente” (Gerster et al., 2018, pág. 9).

En el artículo publicado por Ciric et al. (2019) titulado “*Agile vs. Traditional Approach in Project Management: strategies, challenges and reasons to introduce Agile*”, se obtuvieron una lista de 12 razones para introducir prácticas ágiles en la gestión de sus iniciativas más allá del área de TI, es decir, aplicándolo a otras áreas de la empresa. Mejorar la capacidad de gestionar las prioridades cambiantes se clasificó como la razón más importante. La aceleración



en la entrega de productos/servicios, mejorar el enfoque en el cliente, mejorar la calidad del proyecto/producto, gestionar mejor los equipos y reducir el riesgo del proyecto también se encontraron entre las razones más importantes. Por el contrario, reducir el costo del proyecto, mejorar la previsibilidad de la fecha de entrega del producto/servicio y la mejora de la moral del equipo se constituyeron como las razones con menor puntuación.

En línea con ello, IDC (2019) en su “Estudio de la agilidad en América Latina” identificó que la búsqueda en la reducción del *time-to-market* (43%), la mejora en la calidad (40%), buscar impulsar la productividad (40%) e implementar exitosamente la transformación digital (38%) se constituyen como las principales razones para adoptar la agilidad en la empresa.

#### ***2.2.1.9 Cambios organizacionales como consecuencia de la agilidad.***

Debido a que “lo ágil lo rompe todo”, es decir, rompe los viejos paradigmas organizacionales existentes, la agilidad implica cambios en el modelo de gestión de una empresa. “Las empresas se preocupan por la cuestión de qué nueva comprensión de la gestión es necesaria para promover factores ágiles como la autonomía, autoorganización y flexibilidad” (Burchardt & Maisch, 2019, pág. 113). En ese sentido, Gerster et al. (2018) refieren que. “Si bien las empresas necesitan aumentar la velocidad y la flexibilidad para dominar la transformación digital, una incorporación temprana de las implicaciones de adoptar prácticas ágiles fomenta su implementación sostenible” (pág. 1). En base a su investigación titulada “*Agile meets non-Agile: Implications of adopting Agile Practices at enterprises*”, en la que se realizó un estudio exploratorio con diez compañías globales, sus resultados mostraron que la adopción de prácticas ágiles tiene fuertes implicaciones en las personas, sobre todo en, la definición de nuevos perfiles y roles dentro de una organización. Adoptar prácticas ágiles implica que no solo se requieran

diferentes habilidades alineadas al *mindset* ágil sino también crear nuevos puestos que apoyen la nueva estructura organizativa de la compañía. Asimismo, se enfatiza un cambio en la cultura organizativa de manera que de soporte a una adopción exitosa de prácticas ágiles. Asimismo, incorporar la agilidad como parte del modelo gestión de una organización implica también adoptar ciertos factores humanos dentro de los equipos de trabajo.

En el contexto actual, Burchardt & Maisch (2019) plantean que la Agilidad viene apoyada por una alta capacidad de transformación e innovación lo cual implica un cambio en la estructura de la organización. En ese aspecto, la agilidad implica un cambio de una estructura jerárquica por estructuras heterárquicas o de redes horizontales que promuevan mayor autoorganización y autogestión. De hecho, los principios ágiles promueven las interacciones y creatividad sobre procesos y estructuras por medio de equipos ágiles. A su vez, mencionan que, este cambio viene acompañado por un liderazgo que pasa de estar “anclado” en una persona o puesto específico a un liderazgo descentralizado en los diferentes roles dentro un equipo. Así, las personas se convierten en el centro del desarrollo organizacional. En consecuencia, señalan que, los requerimientos del mercado actual en el contexto de la digitalización implican, en concreto, desarrollar una cultura innovadora en sí misma a través de marcos ágiles a fin de aprovechar las oportunidades de los mercados dinámicos.

Al respecto, Ciric et al. (2019) hace mención que. “Una gestión ágil lleva tiempo y requiere un cambio de cultura ya que, en muchos sentidos, es contraria a la estructura administrativa tradicional y al funcionamiento tradicional de la administración del negocio” (pág. 1412).

### **2.2.1.10      *Desafíos que se presentan al adoptar agilidad.***

El estudio realizado por Everis (2020) en colaboración con el *MIT Technology Review*, detalla los principales desafíos a los que se están enfrentando las organizaciones al adoptar la agilidad. Dentro de ellos, la resistencia al cambio se posiciona como el principal reto a enfrentar (49%). Los líderes entrevistados manifiestan la importancia de generar resultados rápidos y concretos que puedan ser percibidos por los colaboradores que aún se resisten al cambio y que aún se encasillan en un modelo de trabajo tradicional. Además, la participación de los líderes no solo como conductores sino como participantes activos del cambio resulta vital durante este proceso de transformación. El desconocimiento y falta de entrenamiento en temas de agilidad, así como la búsqueda y generación de talentos con un *mindset* ágil, son aún retos que encarar por las empresas.

Por otra parte, Fuchs & Hess (2018) mencionan cuáles son los desafíos que conlleva escalar la agilidad en una organización en el contexto de una transformación digital. Estos autores hacen mención en que los desafíos pueden surgir colectivamente y formarse barreras que obstaculizan sustancialmente el progreso de transformación ágil. Derivan en tres arquetipos de barreras, la primera es la coordinación de diferentes mundos organizacionales (el tradicional vs el ágil) que incluye cuestiones como estructuras organizativas inapropiadas, formas de liderazgo difíciles y cuestiones culturales. El segundo arquetipo refiere a la selección de personas adecuadas dentro de la organización que estén motivadas y desarrollen una mentalidad ágil. Finalmente, la barrera de idoneidad de los métodos ágiles en función del tamaño, industria, productos o servicios podría limitar el techo de una transformación ágil.

Mientras tanto, RocaSalvatella y Pacífico Business School (2019), también consideran que el principal desafío en una transformación digital y ágil no se centra solo en clientes y procesos, sino, sobre todo en cambiar la mentalidad de las personas y la cultura de la

organización, las cuales deberían estar apoyados por una fuerte dirección y liderazgo por parte de los diferentes líderes en la organización. Adicionalmente, Perkin & Abraham (2017) sostienen que el cambio depende enormemente de las actitudes y comportamientos de las personas, *Agile* implica adoptar un enfoque centrado en el cliente, abrazar y responder a nuevos procesos, estructuras y responsabilidades.

En línea con lo expuesto, Mike Beedle (como se citó en Hohl et al., 2018) refieren que uno de los principales desafíos para adoptar la agilidad es cuando las personas no logran comprender el verdadero significado de esta. Muchas veces las personas quieren soluciones, pero también quieren un plan de ejecución. En ese sentido, la agilidad puede ser vista solo como un “enfoque de gestión” que los directivos desean alcanzar porque “suma puntos”, resulta bien visto por los *shareholders* y es una palabra que se encuentra “*on trend*”. El autor señala que adoptar agilidad, no es seguir una serie de pasos que funcionaron a otra empresa, no hay modelos para seguir al pie de la letra ni una misma metodología. Se trata de encontrar lo que funciona para ti y, sobre todo, comprender su real implicancia.

A su vez, Perkin & Abraham (2017) refieren que un reto importante a superar es el conformismo y la aversión a las pérdidas por parte de las empresas. Hacen mención que, en la mayoría de los casos, las personas tienden más a optar por no perder a ganar, y más aún cuando el proceso de “ganar” implica hacer cambios significativos en los constructos o sistemas con los que has venido trabajado y a los que has invertido tiempo y dinero.

## 2.2.2 Transformación digital

### 2.2.2.1 Definición de transformación digital

Antes de definir qué es la transformación digital, Perkin & Abraham (2017) en su libro “*Building the Agile Business through digital transformation*” manifiestan que primero se deben reconocer tres verdades fundamentales respecto a este nuevo paradigma de la Transformación Digital:

- **La transformación digital es inevitable:** el dinamismo del mercado y la velocidad de los cambios están sucediendo. Una empresa puede decidir entre responder y adaptarse o dar un paso al costado.
- **La transformación digital es más que tecnología:** como también lo mencionó años después Frankiewicks & Chamorro-Premuzic (2020), la transformación es menos sobre adaptar más tecnología al modo de operar de tu empresa sino se basa en la transformación misma del *mindset* de la gente que compone tu organización.
- **La transformación digital implica un cambio fundamental e integral:** es decir, una reinención en la que forma en que se gestiona día a día una empresa.

De esta manera, Zaoui & Souissi (2020) definen a la transformación digital como “un nuevo modelo de desarrollo que exige redefinir las relaciones entre las empresas, sus grupos de interés y los clientes y revisar los enfoques anteriores para ofrecer servicios y productos a medida que las empresas experimentan una transformación multidimensional” (pág. 622). En línea con ello, esta implica una “reinención de recursos, prioridades y procesos de una organización para encontrar un propósito que los permita estar aptos en un empoderado mundo digital” (Perkin & Abraham, 2017, pág.

51). Es decir, una reinención a través del desarrollo de capacidades internas adoptando tecnologías innovadoras que permitan dar respuesta a los exigentes requerimientos de los clientes que conviven con un entorno digital (Acosta & Escudero, 2020).

Desde otro punto de vista, Saarikko et al. (2020) refieren que. “La transformación digital es el proceso sociocultural de adaptar a las empresas a las nuevas formas organizativas y a un conjunto de habilidades necesarios para seguir siendo viables y relevantes en un panorama digital” (pág. 4). Nótese que se hace hincapié en la palabra “sociocultural”, en línea con eso, Kane et al. (2015) destacan que el cambio cultural de la organización se ha convertido en un sello distintivo de aquellas empresas que se encuentran en una etapa de maduración digital, es decir, que han ido más allá de solo implementar nueva tecnología para la mejora de procesos internos, sino que han hecho cambios significativos en sus propiedades internas.

#### ***2.2.2.2 Modelo de madurez digital***

Perkin & Abraham (2017) manifiestan la existencia de dos dimensiones que contribuyen a la madurez digital de una organización. (1) La intensidad digital, es decir, las inversiones en iniciativas tecnológicas para cambiar el modo de operar de la empresa y (2) la intensidad en la gestión de la transformación, es decir, en incentivar el desarrollo de capacidades de liderazgo que impulsen la transformación a partir de una visión integral. A partir de estas dos dimensiones, se desprenden cuatro *status* diferentes de madurez digital de una empresa:

- Principiantes: organizaciones que adoptan en menor medida capacidades tecnológicas y que no toman conciencia de las oportunidades que estas conllevan.
- Conservadores: aún escépticos sobre el potencial de las herramientas tecnológicas y se mantienen “prudentes” en aspectos como la innovación.

- Fashionistas: siguen las tendencias digitales, pero no desarrollan una visión integral de a dónde quieren llegar a través del uso de estas y no se transforman en otros aspectos, llegando a dañar la continuidad de su negocio.
- *Digirati*: aquellas compañías que logran crear valor a través del uso de lo digital. Combinan visión y gestión con inversión, innovación y mejora continua.

Asimismo, plasman en su libro un Modelo de Madurez Digital en el que se reflejan las diferentes transiciones que atraviesan las compañías al momento de embarcarse en un proceso de transformación digital. El modelo describe tres etapas claves de desarrollo, que no necesariamente son excluyentes, es decir, una no implica el término de la otra, ya que una transformación implica un estado constante de flujo y adaptaciones continuas a nuevos desafíos y oportunidades.

1. Legado: refiere al estado anterior del camino de la empresa hacia la transformación digital en el que aún concurren enfoques tradicionales.
2. Habilitado: la organización ya se encuentra en el camino de la transformación digital con cambios fundamentales que viene desarrollando como el cambio en el *mindset* de la gente, estrategia, procesos y cultura. Sin embargo, aún hay mucho por hacer para crear valor como resultado de la adopción de estas herramientas.
3. Nativo: la empresa se ha convertido en un nativo del entorno cambiante con capacidades de respuesta inmediata. Todo esto se refleja en la cultura que gobierna dentro de la empresa. El cambio se ha interiorizado y escalado a todas las áreas.

Se han delineado niveles de madurez digital en múltiples aspectos, los cuales se encuentran detallados en la Tabla 2.

**Tabla 2**

*Modelo de madurez digital*

EJES	LEGADO	HABILITADO	NATIVO
<b>CLIENTES</b>	La empresa se orienta a la eficiencia en lugar de la necesidad del cliente	La organización se orienta en torno de las necesidades del cliente. Se usan las herramientas digitales para construir experiencias al cliente.	Se valora el <i>feedback</i> constante de parte de los clientes, lo que incentiva la mejora continua e innovación de la empresa.
<b>PLANIFICACIÓN Y PROCESOS</b>	Control centralizado. Enfoques tradicionales y de cascada en la gestión de proyectos. Iniciativas poco frecuentes y de larga duración.	Desarrollo de proyectos a través de <i>frameworks</i> ágiles como SCRUM. Creación rápida de prototipos potenciados por herramientas digitales.	Equipos multifuncionales y ágiles abiertos al cambio e incertidumbre. Aprendizaje incrustado en todo momento.
<b>RECURSOS</b>	Fuentes de datos aislados, herramientas de análisis básicas, plataformas heredadas, pocas capacitaciones, estructuras rígidas.	Incorporación de software funcional, análisis predictivo, centro de excelencia digital, desarrollo de habilidades tecnológicas, estructuras colaborativas.	Estructuras flexibles, adaptativas y orientadas al cliente. Tecnología y data combinada. Personal capacitado en primera línea, toma de decisiones en tiempo real. Constante desarrollo de conocimientos que fluye a través de toda la organización.
<b>ESTRATEGIA</b>	El desarrollo de capacidades digitales no es central para la estrategia de la empresa. Innovación episódica y a corto plazo.	El proceso de innovación se diseña sistemáticamente lo cual permite mayor fluidez en el desarrollo de estrategia para la planificación.	Estrategia totalmente ágil, adaptativa e integrada. Construcción de nuevas ventajas competitivas. Visión a largo plazo.
<b>VISIÓN</b>	Enfascados en la ventaja existente. Poca claridad en base a la dirección y el propósito que busca la empresa.	Visión y estrategia organizacional convincentes y alineadas.	Propósito organizacional vivida a través del liderazgo y operaciones del día a día. Los comportamientos reflejan la ejecución de la visión.
<b>CULTURA</b>	Centrado en la eficiencia. Altamente discursiva.	Colaborativa. Enfocado en el cliente y el talento de las personas. Mentalidad desafiante que aprende de fracasos y éxitos.	Cultura altamente colaborativa y ágil. Centrado en equipos emprendedores y empoderados. Cultura de aprendizaje integrado en toda la organización.

*Nota:* Adaptado de “*Building the Agile Business through Digital Transformation*” (pág.53), por

Perkin & Abraham, 2017, Kogan Page Limited.

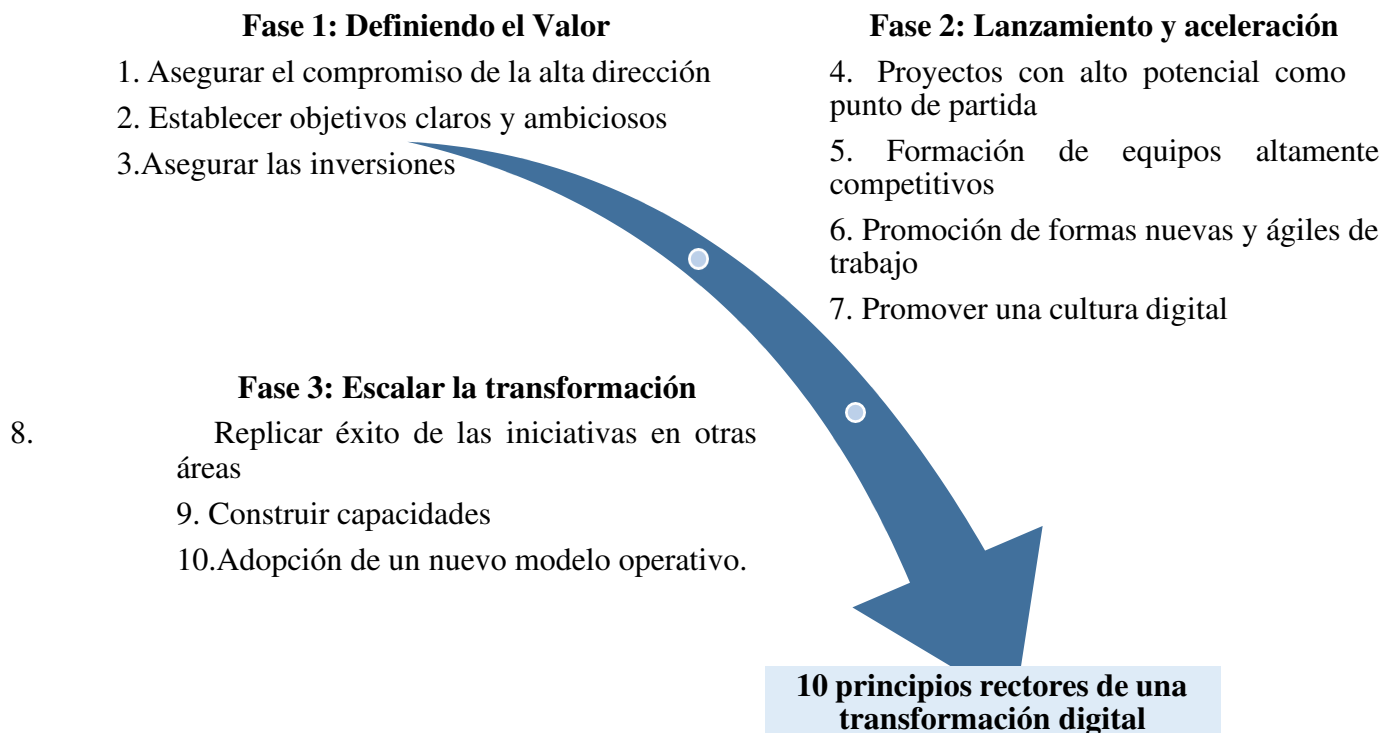


### 2.2.2.3 Roadmap de la transformación digital

Existen empresas que han iniciado su camino en la transformación digital años atrás, convirtiéndose en pioneros en sus sectores. A través de este camino, han tenido que enfrentar múltiples desafíos a medida que avanzaban en el proceso. Es a raíz de estas experiencias que Catlin et al. (2017) a través de McKinsey & Company, en su investigación “*A roadmap for a digital transformation*”, han definido un conjunto de diez principios rectores que se constituye en un marco de dirección o *roadmap* para organizaciones que recién inician este camino de cambios y adaptaciones, las mismas que se aprecian en la Figura 10.

**Figura 10**

*Roadmap del proceso de transformación digital*



*Nota:* Adaptado de “*A roadmap for a digital transformation*” (pág.3), por Catlin et al., 2017, McKinsey & Company.

## **Fase 1: Definición del valor de la transformación**

Implica poner a la transformación en el núcleo de la agenda de la compañía, siendo consciente del gran compromiso que esto demanda, además de la disposición de hacer inversiones significativas para el logro de los objetivos ambiciosos que se ha propuesto la empresa.

- 1. Asegurar el compromiso de la alta dirección:** los líderes deben comunicar cuál es el propósito y el fin de la transformación, para demostrar que es una realidad innegable que necesita de la participación de todos los miembros. La clave es una participación disruptiva, activa y ambiciosa.
- 2. Establecer objetivos claros y ambiciosos** debido a que te da un marco de lo que se puede alcanzar a través de tecnología digital. Se puede hacer uso de un *benchmark* para evaluar cuáles han sido los mejores resultados de ciertas compañías y tomarlo como un punto ambicioso de partida. Asimismo, orienta el curso de las iniciativas a seguir para lograr el máximo beneficio.
- 3. Asegurar las inversiones:** adquirir experiencia en nuevos campos y estar al día con la innovación requiere innegablemente de inversiones, sobre todo esta aumenta significativamente en compañías con sistemas y modelos de negocios obsoletos. A corto plazo, las compañías podrían percibir que estas inversiones no tienen beneficios. Sin embargo, sin ellas existe un grave riesgo de beneficios a largo plazo.

## **Fase 2: Lanzamiento y aceleración**

Puede resultar fácil lanzar iniciativas de cambio, lo difícil es mantenerlas en pie, impulsarlas y crear nuevas constantemente. En casos sucede que una compañía pone todo su esfuerzo, realiza inversiones, asigna recursos para nuevas innovaciones, pero estas empiezan

a resultar no como se había planeado y no logran despegar. Esto causa que se retomen las viejas formas de hacer negocio. Para evitar estas situaciones, las organizaciones deben evaluar minuciosamente los proyectos iniciales a las que se proveerá de recursos necesarios.

- 4. Empiece por proyectos con alto potencial** que ofrezcan recompensas significativas con riesgos manejables.
- 5. Forme equipos altamente competitivos**, con habilidades técnicas, digitales y de equipo que los permita dirigir las nuevas iniciativas. En un proceso de transformación, resulta clave atraer nuevos talentos como *UX designers*, *data analytics*, *scrum masters*, *agile coaches* y desarrolladores que puedan trabajar en un entorno IT.
- 6. Promueva formas nuevas y ágiles de trabajo**, que busque el desarrollo ágil de productos, feedback desde un enfoque de clientes a través de equipos multifuncionales. El éxito de las iniciativas digitales se debe, en gran medida, a la forma de organizar los equipos de manera rápida, colaborativa y empoderada.
- 7. Promover una cultura digital** bajo un enfoque en las necesidades del cliente, continua retroalimentación, comodidad con pruebas y aprendizaje, aceptación del fracaso, rápida respuesta. McKinsey reveló que el 46% de ejecutivos de servicios financieros sienten que el cambio de cultura o comportamiento es el reto más grande que enfrentan en su proceso de transformación digital.

### **Fase 3: Escalar la transformación**

Cuando se tienen iniciativas en marcha que empiezan a generar valor para la empresa, es momento de pensar en escalar la transformación.

8. **Replicar éxito de las iniciativas.** Cuando las iniciativas tienen éxito, cumplen los beneficios financieros previstos y generan valor para la empresa, los equipos junto con la dirección deben empezar a escalar estos éxitos a otras áreas de la organización.
9. **Construir capacidades** y habilidades a través de programas de formación interna en TI, nuevos modelos de gestión y todo lo que ello implica.
10. **Adopción de un nuevo modelo operativo,** a través de nuevos modelos de trabajo que permitan conectar todas las partes de la organización para compartir datos, experiencia y talento, alejándose de estructuras matriciales tradicionales y adaptando los principios ágiles a toda la empresa.

## 2.3 Definición de términos básicos

- a. **Adaptación al entorno:** la Real Academia Española (2020) define adaptar como la capacidad de acomodarse o avenirse a diversas circunstancias o condiciones. En ese sentido la adaptación al entorno de las organizaciones implica la habilidad de hacer frente a cambios que no han sido contemplados o pronosticados.
- b. **Agilidad:** la agilidad, también conocida como *agile* o *agility* en inglés, es la capacidad y habilidad de responder rápida y efectivamente a un entorno cambiante a través de ciclos iterativos e incrementales enfocados en entregar el máximo valor a los clientes a través del trabajo de equipos autogestionados, flexibles y empoderados.
- c. **Banca Múltiple:** el sistema financiero peruano se compone del sistema bancario y no bancario. Los primeros, constituyen la banca múltiple o también conocida como banca privada o comercial. Las empresas que la conforman tienen como principal negocio captar recursos económicos de agentes acreedores y canalizarlos hacia agentes deficitarios. En

contraste, las empresas del sistema no bancario son compuestas por las financieras, cajas rurales de ahorro y crédito, cajas municipales y otros.

**d. Cultura organizacional:** la cultura organizacional hace referencia al conjunto de creencias, comportamientos, filosofías, conocimientos, normas, reglas, actitudes y valores internos que son compartidos por los miembros de una organización.

**e. Enfoque al cliente:** el enfoque al cliente o *customer-centric* implica que una organización desarrolle toda su estrategia bajo una óptica de cliente, a fin de ofrecer productos o servicios que entiendan sus necesidades y, satisfagan y excedan sus expectativas.

**f. Estrategia:** la Real Academia Española (2020) define a la estrategia como el arte de dirigir un asunto, en ese sentido, la estrategia en una organización implica una serie de planes y acciones que conducen a un fin determinado, en otras palabras, que conduce al logro del propósito de la organización.

**g. Estructura organizativa:** Robbins et al. (2013) mencionan que la estructura organizacional hace referencia al esquema que acoge la organización. Es entendida como el diseño organizacional donde se estipulan qué reglas guiarán la conducta de los miembros o a qué nivel se tomarán las decisiones. Hace mención que el diseño involucra 6 elementos básicos como son la especialización del trabajo, departamentalización, autoridad y responsabilidad, alcance del control, centralización frente a descentralización y formalización.

**h. Innovación:** Robbins et al. (2013) refieren que. “La innovación significa hacer las cosas de manera diferente, explorar nuevos territorios y correr riesgos” (pág. 17). Esta se alimenta de la creatividad lo que estimula a desarrollar ideas únicas y útiles que puedan ser reflejadas en algo concreto.

**i. Liderazgo:** un líder es aquella persona que logra influir en los miembros de un equipo u organización y ejerce una autoridad administrativa. El liderazgo es la acción de los líderes que busca el logro de las metas colectivas (Robbins et al.,2013).

**j. *Mindset*:** el *mindset* hace referencia al conjunto de pensamientos, creencias, valores y costumbres que tenemos frente a algo. Desarrollar un *mindset* ágil es el punto de partida para aprovechar los beneficios de la agilidad.

**k. Transformación digital:** la transformación digital es la integración de nuevas tecnologías en todos los ámbitos de la empresa que permiten otorgar el máximo valor para el cliente y adaptarse al entorno dinámico empresarial. Supone un cambio profundo a nivel cultural y modelo de gestión.

**l. *Time-to-market*:** hace referencia al tiempo de que transcurre desde que la idea de un producto o servicio es concebida hasta su llegada al mercado objetivo.

## Capítulo 3: SUPUESTOS Y CATEGORÍAS

### 3.1 Hipótesis o supuestos hipotéticos

En las investigaciones de enfoque cualitativo, el planteamiento de las hipótesis desempeña un papel diferente que en una investigación cuantitativa. Como lo menciona Hernández et al. (2014) estas no suelen darse por sentado antes de adentrarse en el campo y empezar con la recolección de datos, sino que se van construyendo y moldeando a medida que se recoge la información (pág. 365). Sin embargo, la presente investigación va a partir con unos supuestos hipotéticos planteados a continuación:

- La agilidad empresarial constituye significativamente en un factor clave en el proceso de transformación digital del sector de banca múltiple de la ciudad de Lima, año 2020.

De este supuesto general, se desprenden los siguientes supuestos específicos:

- Los motivos para adoptar la agilidad como factor clave en el proceso de transformación digital del sector de la banca múltiple son la búsqueda de un enfoque del *customer-centric*, mejora de la rapidez en entrega de nuevos productos/servicios y desarrollo de la habilidad de responder rápidamente a los nuevos cambios.
- Incorporar el modelo ágil como parte de la transformación digital del sector de la banca múltiple tiene significativos cambios que se requieren adoptar en las dimensiones de estrategia, estructura organizativa, procesos, personas, liderazgo y tecnología de la organización.

- El desafío en la adopción de la agilidad que tiene mayor impacto en una transformación digital del sector de banca múltiple es la resistencia en el cambio del *mindset* de las personas que conforman la organización.

### **3.2 Sistemas y categorías de análisis**

Hernández et al. (2014) denomina como “temas” al conjunto de categorías que comparten una misma materia. La presente investigación presenta dos temas a tratar:

- Tema 1: Agilidad empresarial
- Tema 2: Transformación digital

Teniendo como punto de partida los dos temas mencionados, se precisarán las categorías de análisis de tipo deductiva. Como lo precisa Monje (2011), estas nacen del desarrollo de la teoría presentada en el marco teórico y del entendimiento del autor sobre el tema de investigación (método etic). Además, estas “definen qué y cuáles conceptos son los que se usarán para explicar el tema de investigación, (...) delimitan los límites y alcances y a partir de ellas se organiza la recolección de datos” (Monje, 2011, pág. 92).

Se definen las siguientes categorías como punto de partida. Se hace la precisión que en el transcurso de la recolección y análisis de los datos pueden surgir más categorías a estudiar.

#### **A. Tema 1: Agilidad empresarial**

##### **1. Categoría: Motivos para adoptar agilidad**

###### **a. Subcategorías:**



- i. Enfoque al cliente
- ii. Adaptación a un entorno cambiante
- iii. Rapidez en entrega de nuevas iniciativas

2. Categoría: Implicancias de la agilidad

a. Subcategorías:

- i. Adopción de un propósito claro
- ii. Estructuras que dan soporte a la agilidad
- iii. Integración de *frameworks* ágiles
- iv. Creación de nuevos roles ágiles en la organización
- v. Mejora en procesos
- vi. *Mindset* de colaboradores
- vii. Gestión de los equipos de trabajo
- viii. Desarrollo de habilidades ágiles en colaboradores
- ix. Papel de los líderes en el contexto ágil
- x. Incorporación de herramientas tecnológicas de soporte a la agilidad

3. Categoría: Desafíos al adoptar agilidad

a. Subcategorías:

- i. Resistencia al cambio
- ii. Convivencia entre una gestión tradicional vs ágil
- iii. Arraigo a viejos paradigmas

**B. Tema 2: Transformación digital**

4. Categoría: Gestión de la transformación

a. Subcategorías:

- i. Papel de la innovación
- ii. Cultura organizacional
- iii. Papel de la agilidad en el contexto de transformación digital
- iv. Retos de la banca múltiple en el contexto de transformación digital

## **Capítulo 4 : METODOLOGÍA**

### **4.1 Diseño metodológico**

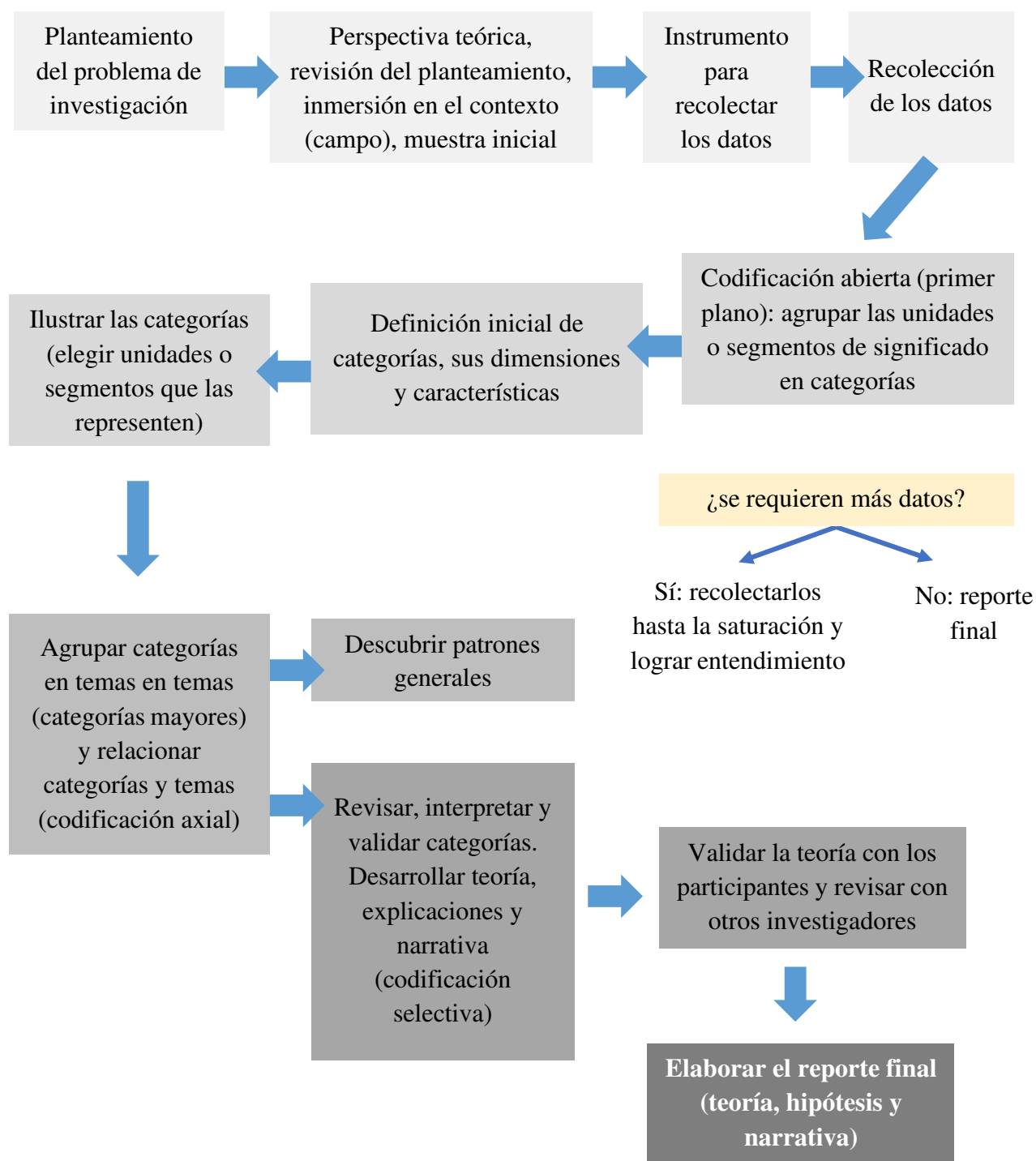
El presente proyecto de tesis se constituye en una investigación de tipo aplicada con un enfoque cualitativo, en el sentido que buscar hacer una comprensión profunda del problema de estudio desde la perspectiva misma de los participantes inmersos en el ámbito y no mediciones cuantitativas de ciertas características. Según Hernández et al. (2014) el diseño metodológico hace referencia al esquema general que seguiremos en el desarrollo de la investigación.

Asimismo, mencionan que, en el enfoque cualitativo, este diseño engloba las fases de inmersión inicial y profunda en el campo de estudio, recolección de datos y el análisis de estos que, finalmente, dan pie a la generación de la teoría. En ese sentido, y tomando como referencia lo expuesto por los autores, la presente investigación tendrá un diseño de teoría fundamentada, a través del cual, sobre la base de las perspectivas de los participantes, se construye una explicación o teoría sustantiva al planteamiento del problema en un ámbito específico (en este caso bajo el contexto de transformación digital de las instituciones bancarias de la ciudad de Lima).

Se presenta en la Figura 11 el esquema a seguir propuesto por los autores que será aplicado en la presente investigación:

**Figura 11**

*Diseño metodológico de la investigación*



*Nota:* Adaptado de “Metodología de la Investigación” (pág.477), por Hernández et al., 2014, Mc Graw Hill Education.

## **4.2 Diseño muestral**

El presente proyecto de tesis sigue un enfoque cualitativo lo cual implica una distinción básica con respecto a una investigación cuantitativa que sigue un concepto de muestreo probabilístico en el que a través de un cálculo estadístico se llega al número de muestra a estudiar. Sin embargo, la lógica que se sigue en la indagación cualitativa en la definición de muestra es totalmente diferente, la cual consiste, básicamente, en la elección de los participantes a criterio del investigador. “Cada unidad o conjunto de unidades es cuidadosa e intencionalmente seleccionada por sus posibilidades de ofrecer información profunda y detallada sobre el asunto de interés para la investigación” (Martínez-Salgado, 2012). En este paso de elección del número idóneo de participantes, lo que se busca es que el número de participantes para las entrevistas proporcionen la más profunda información posible que permita dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas. En ese sentido, no se podrá definir a priori cuál será el número exacto de personas a entrevistar, este número irá variando en la medida que se vaya obteniendo la información. El número definitivo se alcanzará al terminar el proceso de investigación y cuando se haya logrado la “saturación”, es decir, en palabras de Hernández et al. (2014) hasta “cuando las nuevas unidades que se añaden ya no aporten información o datos novedosos” (pág. 385).

Finalmente, la presente investigación se sustentará bajo una muestra de expertos, es decir, se entrevistarán a personas con experiencia laboral en puestos de trabajo relacionados a agilidad o transformación digital de una institución bancaria de la ciudad de Lima.

## **4.3 Técnicas e instrumentos de recolección de información**

La recolección de datos en la presente investigación que sigue un enfoque cualitativo, no tiene como propósito analizar las variables estadísticamente a través de la muestra definida; por

el contrario, se recolectan datos provenientes de personas en sus “propias formas de expresión” para analizarlos, comprenderlos y convertirlos en información útil que permita responder las preguntas de investigación (Hernández et al., 2014).

Un punto importante que resaltar en este tipo de investigación es que el propio investigador se constituye en el instrumento que recolecta los datos a través de diferentes métodos o técnicas. En ese sentido, se hará uso de la entrevista semiestructurada, la cual según Hernández et al. (2014) se “basan en una guía de preguntas donde el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (pág. 403). Es decir, las entrevistas usarán una guía de preguntas previa. Sin embargo, eventualmente, podrán ser añadidas otras preguntas que el entrevistador considere pertinentes para responder a sus objetivos.

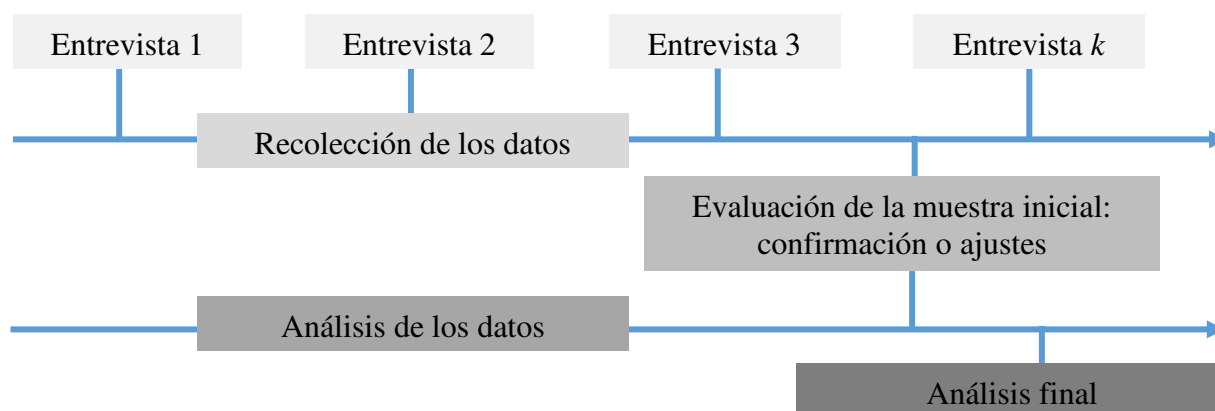
Véase en el Apéndice 3 la Guía de preguntas a seguir en las entrevistas semiestructuradas.

#### **4.4 Técnicas de análisis de datos cualitativos**

En una investigación cualitativa, las etapas de la elección de la muestra, la recolección de datos y el análisis de estos no son pasos secuenciales, a diferencia de una investigación de enfoque cuantitativo, sino más bien se constituyen en fases paralelas del proceso de investigación (Hernández et al., 2014). Véase la Figura 12.

**Figura 12**

*Proceso cualitativo de la investigación*

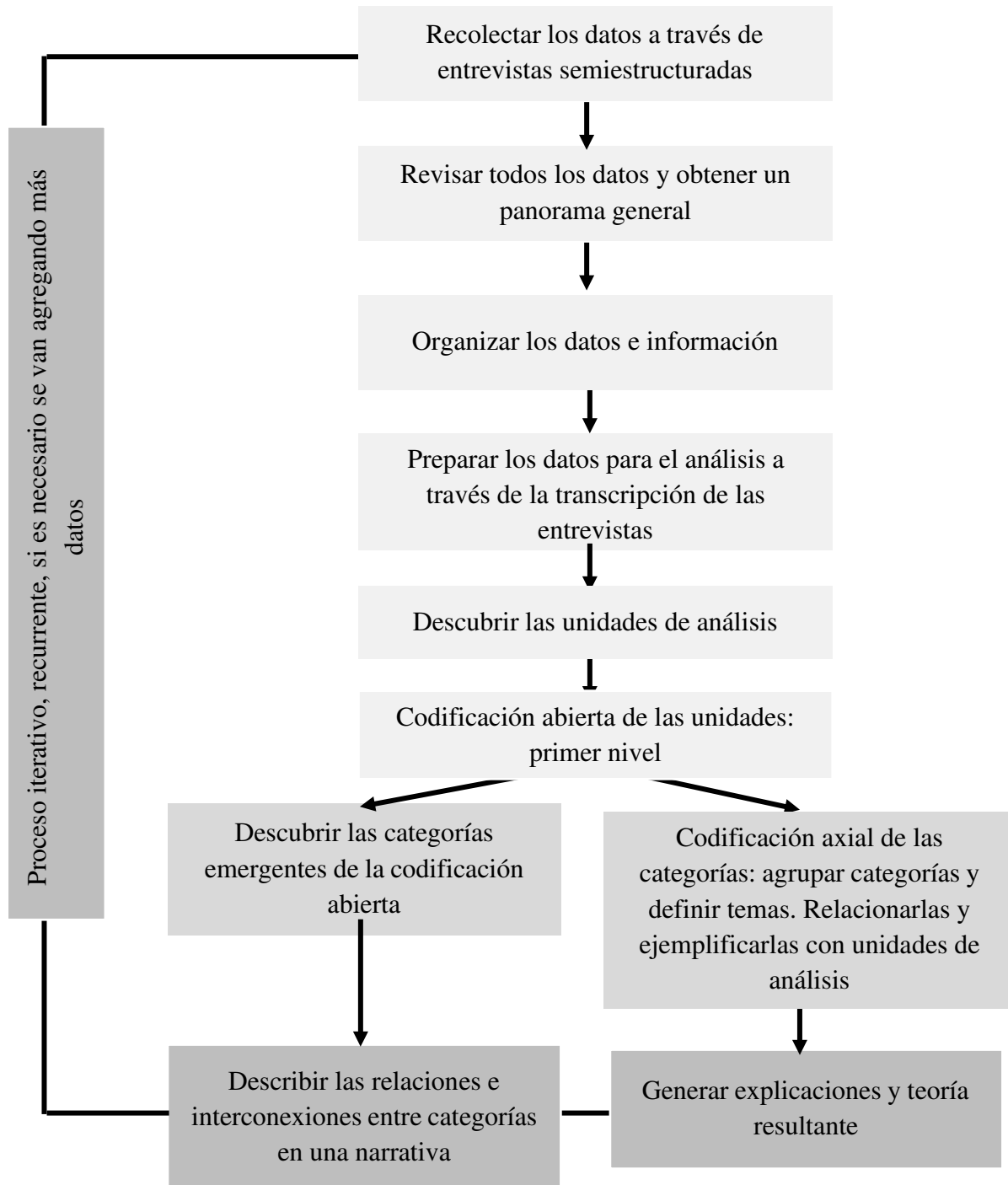


*Nota:* Adaptado de “*Metodología de la Investigación*” (pág.396), por Hernández et al., 2014, McGraw Hill Education.

Como consecuencia de las entrevistas, se obtienen datos no estructurados a los cuales, posterior a su transcripción, se los va a organizar por medio de categorías (usando el método de comparación constante), descubrir vínculos entre ellos e interpretarlos. Como bien se ha mencionado previamente, la recolección de datos junto con el análisis de estos concluirá cuando los nuevos datos ya no proporcionen nueva información, es decir, cuando se alcance la saturación. A continuación, en la Figura 13, se presenta el esquema a seguir para el análisis de los datos, teniendo como referencia lo propuesto por Hernández et al. (2014).

**Figura 13**

*Proceso de análisis cualitativo de datos a seguir en la investigación*



*Nota:* Adaptado de “*Metodología de la Investigación*” (pág.423), por Hernández et al., 2014, McGraw Hill Education.



Como se muestra en la Figura 13, los datos serán codificados. La codificación pasa por tres etapas: (1) la codificación abierta o de primer plano en la que se clasificarán los datos en bruto en categorías, (2) la codificación axial donde se distribuyen las categorías en base a temas y se buscan las relaciones o vínculos entre estas y (3) la codificación selectiva donde después de tener bien definidas las relaciones entre categorías, se interpreta profundamente la información para generar la teoría que dé respuesta al problema de estudio.

Para facilitar el proceso de categorización y análisis de los datos, se hará uso del programa de software de análisis cualitativo ATLAS.ti

#### **4.5 Aspectos éticos**

Como en todo proceso investigativo, se reconoce la importancia de tener una conducta responsable de investigación. En ese sentido, se garantiza totalmente que el desarrollo de la presente investigación se registrará bajo los lineamientos especificados por la Facultad de Ciencias Administrativas y la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Asimismo, se han seguido y se continuarán siguiendo los parámetros de autenticidad, veracidad y originalidad que toda investigación responsable demanda.

Por otro lado, se precisa que todas las entrevistas a expertos que serán desarrolladas a lo largo del proceso de investigación se darán bajo el total y libre consentimiento de las personas, bajo un marco de confidencialidad, respetando los puntos de vista, opiniones o pensamientos vertidos en las mismas y asegurando el uso netamente académico de los datos brindados. Es decir, se actúa y se actuará bajo una conducta de credibilidad en la que las creencias, pensamientos y opiniones propias no interferirán a la hora de interpretar los datos, estos serán estudiados de manera objetiva y los resultados formulados en base a ellos.

## CRONOGRAMA

**Tabla 3**

*Cronograma de actividades a seguir en el proceso de investigación*

		MESES															
		OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO			
Nº	ACTIVIDADES	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Ajustes del plan de tesis																
2	Recopilación de datos a través de entrevistas semiestructuradas																
3	Análisis de datos a través del software ATLAS.ti																
4	Codificación de datos cualitativos en sus diferentes niveles																
5	Validación de las categorías de análisis																
6	Desarrollo de la teoría sustantiva del problema de investigación																
7	Redacción del documento final																
8	Elaboración de las conclusiones y recomendaciones del estudio																

## Referencias

- Acosta, J., & Escudero, F. (2020). *Estudio sobre la percepción de madurez en las empresas del Perú*. Lima: EY Perú. Recuperado el 15 de julio de 2020, de [https://www.ey.com/es\\_pe/consulting/madurez-digital-en-peru](https://www.ey.com/es_pe/consulting/madurez-digital-en-peru)
- Aghina, W., Ahlbäck, K., De Smet, A., Lackey, G., Lurie, M., Murarka, M., & Handscomb, C. (2018). *The five trademarks of agile organizations*. McKinsey & Company. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>
- Aghina, W., Handscomb, C., Ludolph, J., Rona, D., & West, D. (2020). *Enterprise agility: Buzz or business impact?* McKinsey & Company. Acceso em 10 de Agosto de 2020, disponível em <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/enterprise-agility-buzz-or-business-impact>
- Almeida, A. (27 de junio de 2019). Investigación y desarrollo (I+D) en el Perú: ¿invertimos lo suficiente? *RPP*. Fonte: <https://rpp.pe/columnistas/alexandrealmeida/investigacion-y-desarrollo-id-en-el-peru-invertimos-lo-suficiente-noticia-1204891>
- Alvarado, L. (2020). *El rol de la transformación digital en la formulación de la estrategia de negocio de empresas del sector financiero en el Perú*. Lima: Universidad del Pacífico. Fonte: <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2793>
- Americas Market Intelligence. (2020). *La banca digital en América Latina: mejores prácticas y el giro hacia la banca como servicio*. Estudio de mercado por encargo de MasterCard. Acceso em 10 de Agosto de 2020, disponível em [https://newsroom.mastercard.com/latin-america/files/2020/04/AMI\\_2002\\_Mastercard\\_Digital\\_Banking\\_in\\_Latin\\_America\\_Best\\_Practices\\_Spanish.pdf](https://newsroom.mastercard.com/latin-america/files/2020/04/AMI_2002_Mastercard_Digital_Banking_in_Latin_America_Best_Practices_Spanish.pdf)

- Anderson, D. (18 de Marzo de 2020). The principles and general practices of the Kanban Method. Acesso em 5 de Agosto de 2020, disponível em <https://djaa.com/the-principles-and-general-practices-of-the-kanban-method/>
- Asbanc. (2020). *Informe bancario : medios de pago distintos al efectivo*. Acesso em 10 de julio de 2020, disponível em [https://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/Asbanc\\_InfBancario\\_352.pdf](https://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/Asbanc_InfBancario_352.pdf)
- Bazigos, M., De Smet, A., & Gagnon, C. (2015). *Why agility pays*. McKinsey Quarterly. Fonte: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-agility-pays>
- Beck, K., Mike, B., van Bennekum, A., Cockburn, A., Fowler, M., Grenning, J., . . . Thomas, D. (2001). *Manifiesto por el Desarrollo Ágil de Software*. Utah. Retrieved from <https://agilemanifesto.org/iso/es/manifesto.html>
- Brosseau, D., Ebrahim, S., Handscomb, C., & Thaker, S. (2019). *The journey to an agile organization*. McKinsey & Company. Acesso em 01 de agosto de 2020, disponível em <https://www.mckinsey.com/pe/en/our-insights/the-journey-to-an-agile-organization>
- Burchardt, C., & Maisch, B. (2019). Digitalization needs a cultural change - examples of applying Agility and Open Innovation to drive the digital transformation. *Procedia CIRP*, 84, 112-117. doi:<https://doi.org/10.1016/j.procir.2019.05.009>
- Cabrera, C., & Castillo, S. (2019). *Análisis de los principales factores que permitieron desarrollar una eficiente transformación digital en las principales empresas del sector banca múltiple peruano*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Acesso em 20 de Julio de 2020, disponível em <http://hdl.handle.net/10757/650437>
- Catlin, T., Lorenz, J.-T., Sternfels, B., & Willmott, P. (2017). *A roadmap for a digital transformation*. McKinsey & Company. Acesso em 05 de agosto de 2020, disponível em

<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/a-roadmap-for-a-digital-transformation>

Ciric, D., Lalic, B., Gracanin, D., Tasic, N., Delic, M., & Medic, N. (2019). Agile vs. Traditional Approach in Project Management: Strategies, challenges and reasons to introduce Agile. *Procedia Manufacturing*, 39, 1407-1414. doi:10.1016/j.promfg.2020.01.314

Dattero, R. G., Kan, A., & Quan, J. (2017). It pays to be Agile. *Journal of Computer Information Systems*, 57(3), 252-257. doi:10.1080/14659891.2016.1184025

Datum Internacional. (2020). *Comportamiento online ante coyuntura Covid 19*. Lima. Fonte: [https://www.datum.com.pe/new\\_web\\_files/files/pdf/2020%20Comportamiento%20online%20ante%20coyuntura%20Covid-19.pdf](https://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/2020%20Comportamiento%20online%20ante%20coyuntura%20Covid-19.pdf)

De la Boutetietr, H., Montagner, A., & Reich, A. (2018). *Unlocking success in digital transformations*. McKinsey & Company. Retrieved julio 20, 2020, from <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations>

Denning, S. (8 de Septiembre de 2016). Explaining Agile. *Forbes*. Recuperado el 20 de Julio de 2020, de <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2016/09/08/explaining-agile/#3ff20b2b301b>

Denning, S. (16 de Septiembre de 2018). Why finding the real meaning of Agile is hard. *Forbes*. Acesso em 20 de Julio de 2020, disponível em <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2018/09/16/why-finding-the-real-meaning-of-agile-is-hard/#20e3e72b6958>

Díaz, P. (2019). *Caso de negocio: implementación de metodología ágil en el proceso de mejora de requerimientos e incidencias sistémicas en una empresa de retail financiero*. Santiago de Chile: Universidad de Chile. Fonte:

- [http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/170635/Caso-de-negocio-Implementaci%  
c3%b3n-de-metodolog%  
c3%ada-%  
c3%a1gil.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/170635/Caso-de-negocio-Implementaci%c3%b3n-de-metodolog%c3%ada-%c3%a1gil.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- everis. (2020). *La Agilidad en Latam*. Fonte:  
[https://www.everisestudios.com/agilidad?utm\\_source=JumperOrganic&utm\\_medium=LinkedIn&utm\\_campaign=AgileLatam](https://www.everisestudios.com/agilidad?utm_source=JumperOrganic&utm_medium=LinkedIn&utm_campaign=AgileLatam)
- EY Perú. (2016). *Los retos que traen las nuevas tecnologías en el sector financiero*. Lima: EY Perú Library. Fonte: [https://www.lampadia.com/assets/uploads\\_documentos/b668a-los-retos-que-traen-las-nuevas-tecnologias-en-el-sector-financiero-septiembre-2016.pdf](https://www.lampadia.com/assets/uploads_documentos/b668a-los-retos-que-traen-las-nuevas-tecnologias-en-el-sector-financiero-septiembre-2016.pdf)
- Fernández del Pomar, M. A. (2020). *La estructura organizacional, el agile mindset y el gobierno de TI para la transformación digital de las empresas*. Universidad de Lima, Fondo Editorial. Acceso em 15 de Agosto de 2020, disponível em <http://repositorio.ulima.edu.pe/handle/ulima/11173>
- Forero, F. (2018). *Implementación de la Metodología SCRUM en un Ambiente Bancario*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. Fonte:  
[https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/64742/Trabajo%20Final%20de%20Maestr%  
c3%ada.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/64742/Trabajo%20Final%20de%20Maestr%3%ada.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Frankiewicks, B., & Chamorro-Premuzic, T. (06 de may de 2020). Digital transformation is about talent, not technology. *Harvard Business Review*. Recuperado el 10 de julio de 2020, de <https://hbr.org/2020/05/digital-transformation-is-about-talent-not-technology>
- Fuchs, C., & Hess, T. (2018). Becoming Agile in the Digital Transformation: The Process of a large-scale Agile Transformation. *Thirty Ninth International Conference on Information Systems*, (pág. 17). San Francisco. Obtenido de

- [https://www.researchgate.net/publication/330353717\\_Becoming\\_Agile\\_in\\_the\\_Digital\\_Transformation\\_The\\_Process\\_of\\_a\\_Large-Scale\\_Agile\\_Transformation](https://www.researchgate.net/publication/330353717_Becoming_Agile_in_the_Digital_Transformation_The_Process_of_a_Large-Scale_Agile_Transformation)
- Fujitsu. (2019). *Global digital transformation survey report*. Retrieved julio 10, 2020
- Ganoza, L., Godo, A., Montoya, A., & Tovar, A. (2020). *Metodologías Ágiles: Percepción de los profesionales de la Ciudad de Lima*. Lima: Escuela de Posgrado - CENTRUM PUCP.
- Fonte: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/17529>
- Gerster, D., Dremel, C., & Kelker, P. (2018). Agile meets non-Agile: Implications of adopting Agile Practices at enterprises. *24th American Conference on Information Systems*, (p. 11). New Orleans. Acesso em 25 de Agosto de 2020, disponível em [https://www.researchgate.net/publication/331963482\\_Agile\\_Meets\\_Non-Agile\\_Implications\\_of\\_Adopting\\_Agile\\_Practices\\_at\\_Enterprises](https://www.researchgate.net/publication/331963482_Agile_Meets_Non-Agile_Implications_of_Adopting_Agile_Practices_at_Enterprises)
- Gerster, D., Kelker, P., & Dremel, C. (2018). *Scaling Agility: How enterprises adopt agile*. Thirty Ninth International Conference on Information Systems, San Francisco. Fonte: [https://www.researchgate.net/publication/331963480\\_Scaling\\_Agility\\_How\\_enterprises\\_adopt\\_agile\\_forms\\_of\\_organizational\\_design](https://www.researchgate.net/publication/331963480_Scaling_Agility_How_enterprises_adopt_agile_forms_of_organizational_design)
- Gimson, L. (2015). *Desarrollo basado en conocimiento siguiendo prácticas ágiles*. La Plata: Universidad Nacional de la Plata. Fonte: [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/50431/Documento\\_completo\\_pdf-PDFA.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/50431/Documento_completo_pdf-PDFA.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación* (6 edición ed.). México D.F: Mc Graw Hill.
- Hohl, P., Klunder, J., van Bennekum, A., Gifford, J., Munch, J., Stupperich, M., & Schneider, K. (2018). *Back to the future: origins and directions of the "Agile Manifesti" - views of the*

- originators*. Journal of Software Engineering Research and Development.  
doi:<https://doi.org/10.1186/s40411-018-0059-z>
- Huamancayo, J. M. (2018). *Uso de metodologías ágiles para el diseño de un producto de capacitación en innovación en las empresas*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Fonte:  
[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625234/HuamancayoP\\_J.pdf?sequence=12&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625234/HuamancayoP_J.pdf?sequence=12&isAllowed=y)
- IDC. (2019). *Estudio de la Agilidad en América Latina por IDC a solicitud de everis*.
- Ipsos Global. (2020). *Índice global de infraestructura*. Fonte:  
[https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2020-10/global\\_infrastructure\\_index\\_slides\\_2020\\_gb\\_peru.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2020-10/global_infrastructure_index_slides_2020_gb_peru.pdf)
- ISIL. (2018). *Transformación digital de la banca en el Perú*. Lima. Acesso em 10 de Agosto de 2020, disponível em <https://landing.isil.pe/estudio-transformacion-digital-banca/>
- Jibaja, M., & Burgos, C. (2018). *Transformación Digital en Financiera Oh!* Lima: Universidad de Piura. PAD - Escuela de Dirección. Fonte: <https://hdl.handle.net/11042/4159>
- Johnk, J., Roglinger, M., Thimmel, M., & Urbach, N. (2017). How to Implement Agile IT Setups: *25th European Conference on Information Systems (ECIS)*, (pp. 1-15). Guimaraes. Acesso em 10 de Agosto de 2020, disponível em [https://www.researchgate.net/publication/317569802\\_How\\_to\\_Implement\\_Agile\\_IT\\_Setups\\_A\\_Taxonomy\\_of\\_Design\\_Options](https://www.researchgate.net/publication/317569802_How_to_Implement_Agile_IT_Setups_A_Taxonomy_of_Design_Options)
- Kane, G., Palmer, D., Philips, A., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, not technology, drives Digital Transformation*. MIT Sloan Management Review & Deloitte University Press. Acesso em 31 de Agosto de 2020, disponível em <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>



- Kuhn, T. S. (1962). *The structure of scientific revolutions*. University of Chicago Press.
- Martínez-Salgado, C. (2012). El muestreo en investigación cualitativa: principios básicos y algunas controversias. *Ciência & Saúde Coletiva*, 17(3), 613-619. doi:10.1590/S1413-81232012000300006
- McKinsey & Company. (s.d.). *Enterprise Agility*. Fonte: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/how-we-help-clients/enterprise-agility>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (15 de julio de 2020). *Regiones del interior del país registraron un mayor crecimiento en el uso de internet móvil durante la cuarentena*. Fonte: Gobierno del Perú: <https://www.gob.pe/institucion/mtc/noticias/208998-regiones-del-interior-del-pais-registraron-un-mayor-crecimiento-en-el-uso-de-internet-movil-durante-la-cuarentena>
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Neiva, Colombia: Universidad Surcolombiana. Fonte: <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Montoya, C. (2012). Destrucción Creativa. *Revista Ciencias Estratégicas*, 20(28), 213-216. Fonte: <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151326917001.pdf>
- Morante, L. (2020). *Transformación Digital: conceptos claves y casos de éxito en el Perú*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Fonte: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/17069>
- Organización de las Naciones Unidas. (2020). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Fonte: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/infrastructure/>
- Perkin, N., & Abraham, P. (2017). *Building the Agile Business through Digital Transformation* (1st ed.). London: Kogan Page.

PwC. (2019). *Proyectos Ágiles: marcos de gestión para transformar los modelos de negocio*.

Fonte:

<https://www.pwc.com/ve/es/publicaciones/assets/PublicacionesNew/Boletines/Nota-RAS-Proyectos%20Agiles-2019.pdf>

Real Academia Española: Diccionario de la lengua española, 23.<sup>a</sup> ed. (15 de Octubre de 2020).

[versión 23.4 en línea]. Fonte: <https://dle.rae.es>

Rigby, D., Elk, S., & Berez, S. (2020). *Doing agile right: transformation without chaos*. Harvard Business Review Press.

Robbins, S., Decenzo, D., & Coulter, M. (2013). *Fundamentos de Administración*. Pearson Education.

RocaSalvatella & Pacífico Business School. (2019). *Informe de Madurez Digital de los Directivos del Perú*. Lima. Obtenido de <https://rocasalvatella.com/app/uploads/2019/10/SEGUNDO-INFORME-DE-MADUREZ-DIGITAL-DE-LOS-DIRECTIVOS-DEL-PERU%CC%81.pdf>

RPP. (21 de septiembre de 2020). El peligro de la deserción escolar durante la pandemia: ¿cómo evitar una tragedia educativa en el Perú? Fonte: Radio Programa del Perú: <https://rpp.pe/politica/estado/el-peligro-de-la-desercion-escolar-durante-la-pandemia-como-evitar-una-tragedia-educativa-en-el-peru-noticia-1293377>

Saarikko, T., Westergren, U., & Blomquist, T. (2020). Digital transformation: Five recommendations for the digitally conscious firm. *Business Horizons*, 1-15. doi:10.1016/j.bushor.2020.07.005

Saenz, M., Sarquis, A., & Albornoz, A. (2019). *Agility competencies, a vision from digital transformation*. 38th International Conference of the Chilean Computer Science Society (SCCC), Santiago, Chile. doi:10.1109/SCCC49216.2019.8966416

Schumpeter, J. (1942). *Capitalismo, socialismo y democracia*. London.

Schwaber, K., & Sutherland, J. (2017). *The Scrum Guide*. Acesso em 5 de Agosto de 2020, disponível em <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-US.pdf#zoom=100>

Tambini, J., & Díaz, E. (2020). *Innovaciones financieras en el contexto del Covid - 19*. Lima: Publicaciones del Banco Central de Reserva del Perú. Fonte: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-182/moneda-182-07.pdf>

Uribe, M. (2018). *Camino a la transformación digital en retail financiero*. Santiago de Chile: Universidad de Chile. Acesso em 10 de Agosto de 2020, disponível em <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/151535>

Zaoui, F., & Souissi, N. (2020). Roadmap for digital transformation: A literature review. *Procedia Computer Science*, 175, 621-628. doi:10.1016/j.procs.2020.07.090

## APÉNDICES

## Apéndice A. Matriz de consistencia

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	SUPUESTOS HIPOTÉTICOS	TEMAS DE INVESTIGACIÓN	METODOLOGÍA
General	General	General	1	
¿De qué manera la agilidad constituye un factor clave en la transformación digital de la banca múltiple de la ciudad de Lima, año 2020?	Explicar la manera en la que la agilidad constituye un factor clave en la transformación digital de la banca múltiple de la ciudad de Lima, año 2020.	La agilidad empresarial se constituye significativamente en un factor clave en el proceso de transformación digital del sector de banca múltiple de la ciudad de Lima, año 2020.	Agilidad empresarial	Investigación aplicada  Enfoque cualitativo  Diseño de teoría fundamentada
Específicos	Específicos	Específicos	2	
¿Cuáles son los motivos por los que se decide adoptar la agilidad como parte de su transformación digital en el sector de la banca múltiple?	Conocer los motivos para incorporar la agilidad como parte de la transformación digital del sector de la banca múltiple.	Los motivos para adoptar la agilidad como factor clave en el proceso de transformación digital en el sector de la banca múltiple son la búsqueda de un enfoque del customer-centric, mejora de la rapidez en entrega de nuevos productos/servicios y desarrollo de la habilidad de responder rápidamente a los nuevos cambios.	Transformación digital	Técnica de recolección de datos: entrevistas semiestructuradas
¿Qué cambios se requieren adoptar a nivel organizacional tras incorporar el modelo ágil como parte del proceso de transformación digital en el sector de la banca múltiple?	Determinar los cambios que se requieren adoptar a nivel organizacional tras incorporar el modelo ágil como parte del proceso de transformación digital en el sector de la banca múltiple	Incorporar el modelo ágil como parte de la transformación digital del sector de la banca múltiple tiene significativos cambios que se requieren adoptar en las dimensiones de estrategia, estructura organizativa, procesos, personas, liderazgo y tecnología de la organización.		
¿Cuáles son los desafíos a los que se enfrenta la agilidad en el contexto de transformación digital en el sector de la banca múltiple?	Identificar los desafíos a los que se enfrenta la agilidad en el contexto de transformación digital en el sector de la banca múltiple	La barrera en la adopción de la agilidad que incide significativamente en una transformación digital del sector de banca múltiple es la resistencia en el cambio del <i>mindset</i> de las personas que conforman la organización.		

## Apéndice B. Matriz de categorización de temas

TEMAS	DEFINICIÓN OPERACIONAL	CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	ITEM	INSTRUMENTO
Agilidad empresarial	La agilidad empresarial (“ <i>business Agility</i> ”) es la capacidad y habilidad de responder rápida y efectivamente a un entorno cambiante por medio de ciclos iterativos e incrementales enfocados en entregar el máximo valor a los clientes a través del trabajo de equipos autogestionados, flexibles y empoderados.	Motivos para adoptar agilidad	Enfoque al cliente	Definición del papel e importancia del cliente en la Agilidad	Entrevista semiestructurada
			Adaptación a un entorno cambiante	Capacidad de respuesta	
			Rapidez en entrega de productos/servicios al mercado	Ciclos iterativos de aprendizaje Entrega de productos de valor Definición de la estrategia de la organización	
		Cambios que se requieren en la organización tras adoptar el modelo ágil	Estructura Organizativa	Estructuras que den soporte a la agilidad	
				Integración de <i>frameworks</i> ágiles	
				Creación de nuevos puestos de trabajo	
			Procesos	Simplicidad de procesos	
				Definición de procesos generadores de valor	
			Personas	<i>Mindset</i> de colaboradores Definición de equipos ágiles multidisciplinarios	
				Definición clara de roles Empoderamiento de equipos Desarrollo de nuevas habilidades	
			Liderazgo	Definición del papel de los líderes	
			Tecnología	Herramientas tecnológicas de soporte a la agilidad	

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	CATEGORÍAS	SUB CATEGORÍAS	ITEM	INSTRUMENTO
		Desafíos que presenta la agilidad	Resistencia al cambio Esquemas tradicionales de gestión Cambio de mentalidad organizacional	Impacto de la resistencia al cambio en la agilidad Convivir entre un mundo tradicional vs ágil Arraigo de antiguos paradigmas	
<b>Transformación Digital</b>	La transformación digital es la integración de nuevas tecnologías en todos los ámbitos de la empresa que permitan otorgar el máximo valor para el cliente y adaptarse al entorno dinámico empresarial. Supone un cambio profundo a nivel cultural y modelo de gestión.	Gestión de la transformación	Innovación  Cultura organizacional	Innovación en la TD  Rol de la cultura organizacional dentro de una TD	Entrevista semiestructurada

## **Apéndice C. Instrumento de recopilación de datos**

### **Guía de entrevista sobre “Agilidad como factor clave en el proceso de transformación digital de instituciones bancarias”**

Entrevistador: Alessandra Espinoza Marthans

Entrevistado: (Se definirá nombre, puesto, lugar de trabajo, años de experiencia)

#### ***Introducción:***

La presente entrevista constituye parte del desarrollo de un trabajo de investigación universitario.

La información brindada constituirá pieza importante para el logro de los objetivos del trabajo.

Toda información brindada será usada con fines netamente académicos y se garantiza la confidencialidad de esta. La presente entrevista tiene una duración aproximada de 45 minutos.

#### ***Preguntas:***

1. ¿Cómo definiría usted a la agilidad?
2. Desde su punto de vista, ¿cuáles son los principales motivos para incorporar la Agilidad en una organización?
3. Desde su experiencia, ¿considera que la agilidad permite tener un mayor enfoque centrado en el cliente?
4. Desde su punto de vista, ¿existe alguna relación entre agilidad con una rápida respuesta a entornos cambiantes?
5. Desde su experiencia, antes de incorporar agilidad en la empresa, ¿cómo se gestionaba el desarrollo de nuevas iniciativas?
6. ¿La agilidad permitiría reducir el tiempo de llegada al mercado de una nueva iniciativa?
7. ¿La agilidad logra involucrar al cliente en el proceso de desarrollo de nuevas iniciativas?



8. ¿En qué forma la agilidad podría contribuir en la entrega de productos/servicios de valor constante a los clientes?
9. Desde su punto de vista, ¿qué cambios se requieren en la organización para adoptar el modelo ágil?
10. ¿Es determinante definir un propósito claro al embarcarse en una transformación ágil?
11. ¿Se requieren cambios en los esquemas organizacionales de la empresa tras adoptarse el modelo ágil?
12. ¿Surge una nueva idea de modelo de negocio en la compañía a raíz de la adopción de Agile?
13. Desde su experiencia, ¿se requiere de algún cambio en la forma de trabajar de la empresa al adoptar un modelo de agilidad?
14. ¿En la institución bancaria en la que trabaja se ha requerido de adoptar marcos de trabajo que den soporte a la agilidad?
15. ¿Se requiere en la organización crear nuevos roles de trabajo como parte de adoptar el modelo ágil?
16. ¿Qué implicancias tiene la agilidad sobre los procesos claves en la compañía?
17. Desde su experiencia, ¿se requieren de cambios en el *mindset* de los miembros de la organización al adoptarse el modelo ágil?
18. ¿Considera usted que la agilidad requiere del desarrollo o adopción de nuevas habilidades en las personas?
19. ¿La agilidad implica cambios en el rol que asumen los líderes de la empresa?
20. Desde su perspectiva, ¿se requiere de adaptar las herramientas tecnológicas y digitales como parte de adoptar el modelo ágil?
21. ¿Se requiere de transformar la cultura de la empresa al adoptar un modelo de agilidad?

**22. Desde su punto de vista, ¿cuáles son los principales desafíos al que se enfrenta la organización al querer incorporar el modelo de agilidad?**

**23.** ¿Cómo podría influir la resistencia al cambio de parte de miembros de la organización al querer incorporar la agilidad?

**24.** ¿El esquema tradicional de gestión de la empresa se constituiría como un reto al momento de incorporar la agilidad?

**25.** ¿El arraigo en viejos paradigmas podría ser un limitante al momento de adoptar la agilidad?

**Bajo un contexto de transformación digital, ...**

**26.** ¿Cuáles considera que son los factores que permiten lograr una transformación digital exitosa?

**27.** Desde su punto de vista, ¿considera que la agilidad se constituiría en un factor para lograr una transformación digital (TD) exitosa?

**28.** ¿La agilidad permitiría impulsar la innovación en un contexto de TD?

**Finalmente...**

**29.** ¿Qué retos le espera al sector bancario peruano?

**30.** ¿La agilidad es un factor clave para enfrentar estos retos?